

Virpi Äkkinen

Startup-vaiheen ekosysteemi digitaalisessa toimintaympäristössä

Opinnäytetyö

Syksy 2017

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Pk-yrittäjyyden Tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Pk-yrittäjyys

Tekijä: Virpi Äkkinen

Työn nimi: Startup-vaiheen ekosysteemi digitaalisessa toimintaympäristössä

Ohjaaja: Kirsti Sorama

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 109

Liitteiden lukumäärä: 7

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää startup-vaiheen ekosysteemin toimintaa digitaalisessa toimintaympäristössä. Tarkoituksena oli tutkia ekosysteemiä alkavien yrittäjien näkökulmasta yrityksen startup-vaiheessa, ottaen huomioon digitalisaation vaikutukset. Tarkoituksena oli myös selvittää, millainen on yritysneuvontapalveluiden rooli ja merkitys startup-vaiheessa sekä ekosysteemien muodostumisessa. Tutkimuksella pyrittiin saamaan vastauksia siihen, miten alkavat yrittäjät ja yritykset hyödyntävät ekosysteemiä, digitaalista toimintaympäristöä sekä yritysneuvontapalveluita.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään liiketoimintaekosysteemiä, innovaatioekosysteemiä, yrittäjäekosysteemiä sekä yrittäjyyskosysteemiä. Muut aiheet ovat startup-vaihe, digitalisaatio ja digitaalinen toimintaympäristö.

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen yhdistelmää, triangulaatiota. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Into Seinäjoki Oy:n Liikeideat lentoon -valmennusohjelman käyneet henkilöt. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyrittiin kuvaamaan ilmiötä sekä saamaan tutkimukseen syvyyttä. Haastatteluita tehtiin neljä. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyrittiin saamaan lisää laajuutta mittaamalla muuttujia sekä niiden määrällistä esiintyvyyttä. Kyselytutkimukseen osallistui 33 henkilöä.

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset olivat hyvin samansuuntaiset. Alkavat yrittäjät olivat ymmärtäneet ekosysteemien ja digitaalisuuden hyödyntämisen tarjoamat mahdollisuudet. Digitaalisuudella koettiin olevan suuri merkitys startup-vaiheessa verkostojen luomisessa ja sen jäsenten välisten suhteiden ylläpitämisessä. Yritysneuvontapalveluiden rooli ja merkitys startup-vaiheessa koettiin suureksi muun muassa ekosysteemien muodostumisessa sekä verkoston yhteistoiminnan lisäämisessä.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voivat hyödyntää erilaiset julkisen sektorin toimijat, oppilaitokset, yrityspalveluita tarjoavat organisaatiot sekä startup-vaiheessa olevat yrittäjät ja yritykset.

Avainsanat: startup-vaihe, liiketoimintaekosysteemi, innovaatioekosysteemi, yrittäjäekosysteemi, yrittäjyyskosysteemi, digitaalinen toimintaympäristö, digitalisaatio, yritysneuvontapalvelu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: SME Business Management

Author/s: Virpi Äkkinen

Title of thesis: The startup-phase ecosystem in a digital business environment

Supervisor(s): Kirsti Sorama

Year: 2017

Number of pages: 109 Number of appendices: 7

The purpose of the thesis was to find out how the startup-phase ecosystem functions in a digital business environment. The purpose was to study the ecosystem at the startup-phase of the company from the beginning entrepreneurs' point of view, taking the effects of digitalisation into account. Another aim to find out the role and importance of business advisory services at the startup-phase and in the formation of ecosystems. The aim of the study was to find answers to how beginning entrepreneurs and businesses utilize the ecosystem, a digital business environment and business advisory services.

The theoretical framework of this thesis deals with a business ecosystem, an innovation ecosystem, an entrepreneurial ecosystem and an entrepreneurship ecosystem. The other subjects treated are startup-phase, digitalization and digital business environment.

The study was conducted using triangulation, the combination of qualitative and quantitative research. The target group consisted of people who had participated in the Liikeideat lentoon training program organised by Into Seinäjoki. The qualitative study, with four interviews, aimed to describe the phenomenon and to give depth to the thesis study. The quantitative analysis aimed to increase the extent of the study by measuring variables and their quantitative prevalence. A total of 33 people answered the survey.

The results of the qualitative and quantitative studies were highly parallel. Beginning entrepreneurs had understood the opportunities of utilizing ecosystems and digitalisation. They thought that digitalisation had great significance at the startup-phase for the creation of networks and maintaining relations between its members. The role of business advisory services at the startup-phase were regarded as significant in the formation of ecosystems and in enhancing network cooperation.

The results of this thesis can be utilized by various public-sector actors, educational institutions, business service organizations, as well as startup-entrepreneurs and startup-businesses.

Keywords: startup-phase, business ecosystem, innovation ecosystem, entrepreneurial ecosystem, entrepreneurship ecosystem, digital business environment, digitalization, business advisory service

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
1 JOHDANTO	9
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma	10
1.2 Opinnäytetyön rakenne	11
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	12
2.1 Yrittäjyyden ekosysteemit	12
2.1.1 Liiketoimintaekosysteemi	13
2.1.2 Innovaatioekosysteemi	19
2.1.3 Yrittäjä- ja yrittäjyys ekosysteemi	22
2.2 Startup ja startup-vaihe	26
2.2.1 Startup-vaiheen ekosysteemi	28
2.3 Digitalisaatio ja digitaalinen toimintaympäristö	32
2.3.1 Digitaalinen ekosysteemi	36
2.3.2 Digitaalinen alusta ja digitaalinen ekosysteemi	37
2.4 Julkisen sektorin rooli ekosysteemien edistämisessä	38
2.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	39
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	45
3.1 Tutkimusmenetelmät	45
3.2 Tiedonhankintamenetelmät	47
3.3 Haastateltavat ja populaatio	49
3.4 Aineiston kerääminen	51
3.5 Aineiston analyysi	52
3.6 Luotettavuus	53
4 TUTKIMUSTULOKSET	56
4.1 Teemahaastatteluiden analyysiä	56
4.1.1 Startup-vaiheen ekosysteemin elementit	56
4.1.2 Yritys digitaalisessa toimintaympäristössä	60

4.1.3	Digitaaliset työkalut ja internet	65
4.1.4	Yritysneuvontapalvelut	67
4.1.5	Teemahaastatteluiden yhteenveto	71
4.2	Kyselytutkimuksen tulokset.....	72
4.2.1	Taustatiedot	72
4.2.2	Yritys perustettu	74
4.2.3	Ei perustettu yritystä	83
4.2.4	Startup-vaiheen ekosysteemi sekä yritysneuvontapalvelut	87
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	96
5.1	Ekosysteemin hyödyntäminen startup-vaiheessa	96
5.2	Digitaalisuuden hyödyntäminen startup-vaiheessa	98
5.3	Yritysneuvontapalveluiden rooli ja merkitys startup-vaiheessa sekä ekosysteemien muodostumisessa.....	99
5.4	Startup-vaiheen ekosysteemi digitaalisessa toimintaympäristössä	100
5.5	Jatkotutkimusehdotuksia	102
	LÄHTEET	103
	LIITTEET	109

Kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1. Liiketoimintaekosysteemin rakenne	14
Kuvio 2. Liiketoimintaekosysteemin ominaispiirteitä	15
Kuvio 3. Innovaation elinkaaren 4i-malli	19
Kuvio 4. Innovaatioekosysteemi ja innovaatioiden tuottamisen prosessi.....	21
Kuvio 5. Yrittäjyys ekosysteemi	25
Kuvio 6. Startup-yrityksen kehitysvaiheet	28
Kuvio 7. Startup-vaiheen ekosysteemi	30
Kuvio 8. Startup-vaiheen ekosysteemin tukiorganisaatiot	31
Kuvio 9. Digikehityksen vaiheet	35
Kuvio 10. Yrittäjyyden ekosysteemit.....	42
Kuvio 11. Startup-vaiheen ekosysteemin pääelementit	43
Kuvio 12. Digitalisaatio yrityksen startup-vaiheessa	44
Kuvio 13 Vastaajien sukupuoli	72
Kuvio 14 Vastaajien ikä	73
Kuvio 15 Vastaajien koulutustausta	73
Kuvio 16 Yrityksen perustaminen	74
Kuvio 17 Yritysten perustamisvuodet	74
Kuvio 18 Yritysten toimialat.....	75
Kuvio 19 Yritysten asiakasryhmät.....	76
Kuvio 20 Digitaalisuuden hyödyntäminen liiketoiminnassa.....	77

Kuvio 21 Yritysten käyttämät sosiaalisen median kanavat	78
Kuvio 22 Yritysten sosiaalisen median käyttö	79
Kuvio 23 Digitaalisuuden vaikutukset yritykselle	81
Kuvio 24 Digitaalisuuden lisäämisen esteet ja hidasteet	82
Kuvio 25 Digitaalisuuden keinojen hyödyntäminen yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa	83
Kuvio 26 Sosiaalisen median kanavat yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa	84
Kuvio 27 Digitaalisuuden vaikutukset yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa	85
Kuvio 28 Digitaalisuuden hyödyntämisen hidasteet yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa	87
Kuvio 29 Startup-vaiheen ekosysteemin jäsenet	88
Kuvio 30 Ekosysteemin jäsenten tuoma hyöty startup-vaiheessa	89
Kuvio 31 Yritysneuvontapalveluista saatu hyöty	91
Kuvio 32 Hyödyllisimmäksi koetut neuvontapalvelut	92
Kuvio 33 Yritysneuvontapalveluiden merkitys	93
Kuvio 34 Yritysneuvontapalveluiden löydettävyys	94
Kuvio 35 Yritysneuvontapalveluiden saavutettavuus	94
Kuvio 36 Mieluisa yritysneuvontapalvelun muoto	95
 Taulukko 1. Liiketoimintaekosysteemi ja sen lähikäsitteet.....	18

Taulukko 2. Startup-vaiheen ekosysteemin elementit haastateltavien näkökulmasta	56
Taulukko 3. Haastateltavien näkemyksiä yrityksen toiminnasta digitaalisessa toimintaympäristössä	61
Taulukko 4. Haastateltavien yritysten käyttämät digitaaliset työkalut	65
Taulukko 5. Haastateltavien yritysten yritysneuvontapalveluiden käyttö	67
Taulukko 6 Yritysten henkilöstön määrä	76
Taulukko 7 Yritysten sosiaalisen median käyttö	79
Taulukko 8 Digitaalisuuden vaikutukset yritykselle	80
Taulukko 9 Digitaalisuuden lisäämisen esteet ja hidasteet	82
Taulukko 10 Digitaalisuuden vaikutukset yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa	85
Taulukko 11 Digitaalisuuden hyödyntämisen hidasteet yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa	86
Taulukko 12 Ekosysteemin jäsenten tuoma hyöty startup -vaiheessa	89
Taulukko 13 Yritysneuvontapalveluiden käyttö	90
Taulukko 14 Yritysneuvontapalveluiden merkitys	92

1 JOHDANTO

Yrittäjyys ja yritykset ovat Suomen talouden ja hyvinvoinnin perusta, kivijalka. Menestyviä kasvuyrityksiä tarvitaan luomaan uusia työpaikkoja, kiihdyttämään taloutta ja lisäämään Suomen kansainvälistä kilpailukykyä. Elinkeinoelämän uudistumisessa suuri rooli on uusilla, kasvuhakuisilla ja innovatiivisilla startup-yrityksillä. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että yrittäjille ja yrityksille luodaan kannustava startup-toimintaympäristö. Tämä vaatii julkiselta sektorilta entistä vankempaa ja keskitettympää startup-politiikkaa. Startup-yrityksille sekä niiden ekosysteemeille on tarpeen tarjota erilaisia palveluita ja toimintamalleja toiminnan tueksi. Yrityksiä on hyvä kannustaa ekosysteemien kehittämiseen, koska verkostoitumalla etenkin pienet yritykset voivat saavuttaa niin kasvua ja kustannussäästöjä kuin lisää näkyvyyttäkin. Verkostoitumalla, tuotteen tai palvelun saaminen markkinoille voi olla helpompaa ja jopa edullisempaa. Ekosysteemin merkitystä yrittäjän hyvinvoinnille ja jaksamiselle ei myöskään voi vähätellä, vertaistuki on todella arvokasta.

Digitalisaatio on kiistatta yksi tämän hetken suurimmista muutosta aikaansaavista voimista liiketoiminnassa. Yrityksille se tuo parhaassa tapauksessa aivan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Digitalisaatio tulee koskettamaan jokaista yritystä ja organisaatiota koosta, sijainnista ja toimialasta riippumatta. Se tulee muuttamaan lähes kaikkea liiketoimintaa ja onkin tärkeää löytää jokaiselle yritykselle sekä sen ekosysteemille keino kehittää ja muokata toimintaa digitalisaation avulla. Kärkkäinen (2015) kirjoittaa, että verkostoituminen on digitalisaatiossa avainasemassa ja vaikutus yrityksen menestykseen riippuu paljon siitä, millaiseen asemaan yritys omassa ekosysteemissään pääsee ja onko sillä mahdollisuuksia parantaa omaa asemaansa. Kun puhutaan digitaalisesta murroksesta, yritys ei voi Kärkkäisen (mt.) mukaan verrata itseään ainoastaan kilpailijoiden tarjoamiin palveluihin vaan sen on huomioitava myös ekosysteeminsä sekä arvoketjunsä jäsenten tuottamat palvelut. Yhtä kaikki, jokaisella ekosysteemin tai arvoketjun jäsenellä on niin digitalisaation avulla kuin ilmeinkin sitä sama tavoite, menestyminen.

Tällä opinnäytetyöllä halutaan selvittää, miten alkavat yrittäjät ja yritykset hyödyntävät ekosysteemiä sekä digitaalisuutta. Tutkimuksella selvitetään vastaajien ajatuksia verkostoitumisen ja digitaalisuuden vaikutuksista startup-vaiheessa. Lisäksi sillä

etsitään tietoa alkavien yrittäjien ja yritysten neuvontapalveluiden tarpeesta ja tarvittavasta sisällöstä.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää startup-vaiheen ekosysteemin toimintaa digitaalisessa toimintaympäristössä. Tarkoituksena on tutkia ekosysteemiä alkavien yrittäjien näkökulmasta yrityksen startup-vaiheessa ottaen huomioon digitalisaation vaikutukset. Opinnäytetyön tutkimusongelma on: **Miten startup-vaiheen ekosysteemi toimii digitaalisessa toimintaympäristössä?** Opinnäytetyön alaongelmia ovat:

- miten alkavat yrittäjät ja yritykset hyödyntävät ekosysteemiä?
- miten alkavat yrittäjät ja yritykset hyödyntävät digitaalista toimintaympäristöä?
- millaisia vaikutuksia digitalisaatiolla on startup-vaiheen ekosysteemissä?

Opinnäytetyön tutkimusosan avulla on myös tarkoitus selvittää, millainen on yritysneuvontapalveluiden rooli ja merkitys startup-vaiheessa sekä ekosysteemien muodostumisessa. Tutkimuksella pyritään saamaan vastauksia siihen, miten alkavat yrittäjät ja yritykset hyödyntävät ekosysteemiä, digitaalista toimintaympäristöä sekä yritysneuvontapalveluita. Tutkimuksella pyritään selvittämään henkilöiden käsityksiä startup-vaiheen ekosysteemistä sekä digitalisaation ja verkoston vaikutuksista startup-vaiheessa.

Opinnäytetyön tavoitteena on saavuttaa tutkimustuloksia, joita voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa, Into Seinäjoki Oy:ssä. Tuloksia voivat hyödyntää myös erilaiset julkisen sektorin toimijat, oppilaitokset, yrityspalveluita tarjoavat organisaatiot sekä startup-vaiheessa olevat yrittäjät ja yritykset. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan kehittää kohdeorganisaation Liikeideat lentoon -valmennusta sekä muita yrityspalveluita. Tulosten avulla voidaan nähdä, mihin asioihin palveluissa pitäisi erityisesti panostaa.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa Johdanto-luvulla, jossa käsitellään opinnäytetyön aihetta sekä tavoitteita ja tutkimusongelmaa. Luvussa käydään läpi tutkimuksen lähtökohtia, selvennetään opinnäytetyön rakennetta ja esitellään kohdeorganisaatio. Toisessa luvussa perehdytään opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen, käydään läpi opinnäytetyön keskeiset käsitteet kirjallisuuteen pohjautuen ja luodaan pohja opinnäytetyön empirialle. Luvussa käsitellään yrittäjyyden ekosysteemeitä, startup-vaihetta, digitalisaatiota sekä julkisen sektorin roolia ekosysteemien edistäjänä. Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen toteuttamista vaihe vaiheelta. Luku selittää tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät, haastateltavat ja populaation, aineiston keräämisen ja analysoinnin sekä tutkimuksen luotettavuuden. Luvussa neljä esitellään tutkimustulokset ja luku viisi pitää sisällään johtopäätökset.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat yrittäjyyden ekosysteemit, startup, startup-vaihe sekä digitalisaatio. Opinnäytetyössä käsitellään myös julkisen sektorin roolia ekosysteemien edistäjänä. Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön keskeiset käsitteet olennaiseen, aihetta käsittelevään kirjallisuuteen pohjautuen. Tavoitteena on ollut löytää opinnäytetyön tutkimusongelman ja alaongelmien kannalta kaikkein keskeisimmät lähteet. Teoreettisessa viitekehyksessä luodaan pohja opinnäytetyön empirialle. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on luoda kokonaiskuva opinnäytetyön keskeisistä sisällöistä.

Luvussa 2.1 esitellään yrittäjyyden ekosysteemejä neljän eri ekosysteemikäsitteen, liiketoiminta-, innovaatio-, yrittäjä- sekä yrittäjyys ekosysteemin käsitteiden, kautta. Luku 2.2 selkeyttää käsitteet startup ja startup-vaihe. Tässä osiossa esitellään ne yrittäjyyden elinkaaren vaiheet, joita empiriaosassa tutkitaan. Luvussa 2.3 paneudutaan digitalisaatioon ja sen merkitykseen. Osiossa käsitellään digitaalista toimintaympäristöä ja ekosysteemiä sekä digitaalista alustaa. Luvussa 2.4 pohditaan julkisen sektorin merkitystä ekosysteemeille. Teoriaosuuden lopuksi, luvussa 2.5, tehdään yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä sekä linkitetään ja nivotaan yhteen teoriassa esitettyjä aihealueita.

2.1 Yrittäjyyden ekosysteemit

Yritys tarvitsee toiminnalleen sopivan ympäristön riippumatta sen koosta, sijainnista tai toimialasta. Tätä ympäristöä voidaan kutsua myös yrittäjyyden ekosysteemiksi. Salmisen ja Mikkilän (2016, 2) mukaan ekosysteemin käsite on peräisin luonnontieteistä, jossa ekosysteemi tarkoittaa toiminnallista kokonaisuutta, yhteisöä, jonka jäsenet toimivat tietyllä yhtenäisellä alueella ja ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Kirjoittajat korostavat, että on tärkeää tunnistaa ekosysteemejä yhdistävät piirteet, kuten itseohjautuvuus, keskinäinen riippuvuus sekä ekosysteemin jäsenten välinen yhteistyö ja avoimuus. Lisäksi he peräänkuuluttavat ekosysteemin toimijoiden mukautumiskykyä ja reagointia toimintaympäristön muutoksiin.

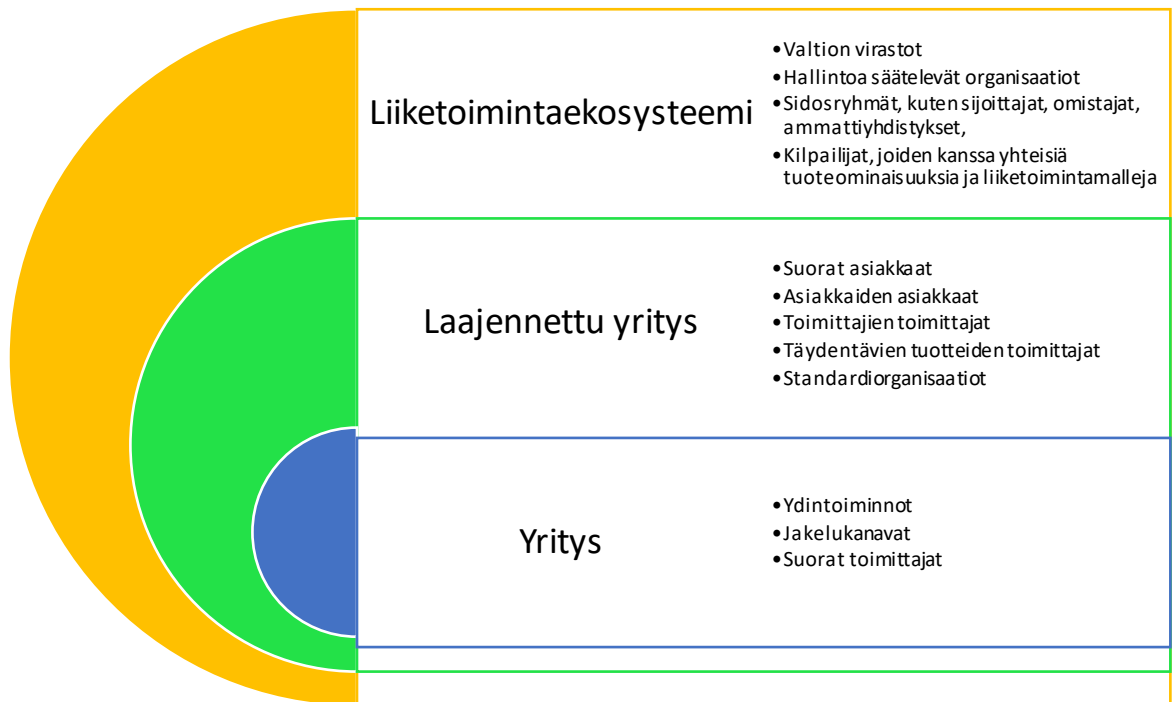
Tässä luvussa käsitellään yrittäjyyden ekosysteemejä neljän eri käsitteen avulla. Käsitteet ovat liiketoimintaekosysteemi, innovaatioekosysteemi, yrittäjäekosysteemi sekä yrittäjyysekosysteemi.

2.1.1 Liiketoimintaekosysteemi

Ekosysteemiajattelu siirtyi ensimmäisen kerran liiketalouteen vuonna 1993, kun James F. Moore (1993, 76) esitteli käsitteen liiketoimintaekosysteemi (*business ecosystem*). Mooren (s. 75) mukaan ne yritykset, jotka pystyvät kehittymään nopeasti ja tehokkaasti, ovat niitä, jotka menestyvät. Innovatiiviset yritykset eivät kuitenkaan voi kehittyä tyhjiössä. Niiden on pystyttävä houkuttelemaan mukaan erilaisia resursseja saadakseen muun muassa pääomaa, yhteistyökumppaneita, toimittajia sekä asiakkaita, joiden kanssa luoda yhteistyöverkostoja. Moore (s. 76) on hakenut pohjaa ekosysteemiajatteluun muun muassa antropologi Gregory Batesonilta sekä biologi Stephen Jay Gouldilta. Ekosysteemiajattelussa tärkeä käsite on Mooren (s. 76) mukaan koevoluutio, jolla tarkoitetaan yhdessä kehittymisen prosessia, jossa toisistaan riippuvaisille lajeille kehittyy loputon vastavuoroinen kehä, esimerkiksi kukka ja pölyttäjä. Hän myös korostaa ekosysteemien haavoittuvuutta. Luonnon ekosysteemit saattavat joskus romahtaa, kun ympäristöolosuhteet muuttuvat liian radikaalisti. Tällöin syntyy uusia ekosysteemejä, joiden keskiössä voivat olla aikaisemmin pienemmässä osassa olleet yksilöt. Tämä on huomioitava myös liiketoimintaekosysteemejä tarkasteltaessa.

Mooren (1996, 26) mukaan liiketoimintaekosysteemi tarkoittaa taloudellista, vuorovaikutteista yhteisöä, jossa yritysmaailman eri organisaatiot ja yksilöt ovat keskiössä. Liiketoimintaekosysteemiajattelussa korostuu ekosysteemin jäsenten kykyjen ja roolien yhteiskehitys, jonka suunnan määrää usein yksi tai useampi avainyritys. Johtavassa asemassa oleva yritys ei ole aina sama, vaan roolit voivat vaihtua ajan saatossa. Mooren (mp.) mukaan johtavan yrityksen tehtävä ekosysteemissä on tärkeä, koska se auttaa muita jäseniä toimimaan yhteisen näkemyksen mukaisesti. Yrityksen liiketoimintaekosysteemiin kuuluvat muun muassa rahoittajat, kilpailijat, asiakkaat sekä organisaatiot, joihin on ulkoistettu toimintoja tai jotka valmistavat yrityksen omia tuotteita täydentäviä tuotteita (Iansiti & Levien 2004b). Moore (s. 27)

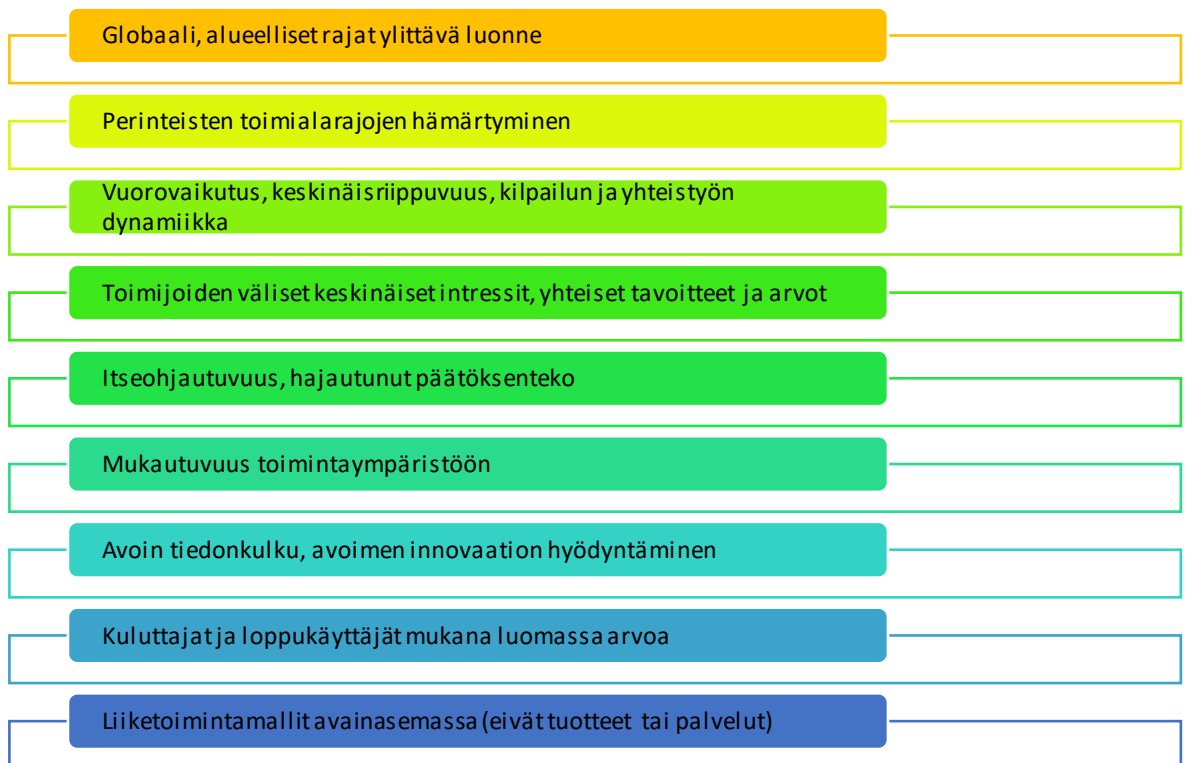
korostaakin, että liiketoimintaekosysteemi on paljon suurempi kuin yritys tai laajennettu yritys. Kuviossa 1 on havainnollistettu tyypillistä liiketoimintaekosysteemiä sekä siihen kuuluvia jäseniä ja toimijoita. Liiketoimintaekosysteemiin kuuluvat kaikki yrityksen liiketoimintaan vaikuttavat osatekijät.



Kuvio 1. Liiketoimintaekosysteemin rakenne (mukaillen Moore 1996, 27).

Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että sekä biologisille ekosysteemeille että liiketoimintaekosysteemeille on ominaista monimutkaisuus, keskinäinen riippuvuus, yhteistyö ja koevoluutio (Moore 1996; lansiti & Levien 2004a). lansiti ja Levien (s. 38) kuitenkin esittävät, että luonnon ekosysteemin ja liiketoimintaekosysteemin välillä on myös eroavaisuuksia. Kirjoittajien mukaan luonnon ekosysteemit eivät kilpaile keskenään eikä niillä ole kasvutarpeita tai painetta tyydyttää asiakkaita toisin kuin liiketoimintaekosysteemeillä. Luonnon ekosysteemien ei myöskään tarvitse kilpailla jäsenistään. Liiketoimintaekosysteemeillä uusien jäsenten hankkiminen on kasvun kannalta erittäin tärkeää. Liiketoimintaekosysteemin jäsenet ovat lansitin ja Levienin (s. 38) mukaan älykkäitä ja pystyvät ennakoivaan ajatteluun toisin kuin luonnon ekosysteemin jäsenet. Kuviossa 2 on esitetty liiketoimintaekosysteemin keskeisiä

ominaispiirteitä. Nämä erityispiirteet erottavat liiketoimintaekosysteemin sen lähikäsitteistä, kuten klustereista ja arvoverkosta.



Kuvio 2. Liiketoimintaekosysteemin ominaispiirteitä (mukaillen Lahtinen ym. 2016, 75).

Moore (1993, 76) kirjoittaa, että yritystä ei pitäisi nähdä osana yksittäistä toimialaa, vaan osana liiketoimintaekosysteemiä, joka ulottuu erilaisille toimialoille. Moore jatkaa, että liiketoimintaekosysteemeissä yritykset sekä toimivat yhteistyössä, että kilpailevat keskenään tyydyttääkseen asiakkaiden tarpeita ja tuottaakseen asiakkaille uusia tuotteita. Tämän seurauksena ne pystyvät tuottamaan uusia innovaatioita. Markkinoilla kilpaileminen tapahtuu Mooren (s. 76) mukaan ensisijaisesti ekosysteemien välillä, eikä yksittäisten yritysten, alueiden, toimialojen tai yritysklustereiden välillä. Ekosysteemiajattelussa keskeistä on kiinnittää huomiota eri toimijoiden väliin rooleihin ja suhteisiin, ei niinkään yksittäisiin jäseniin. Autio (2015a) lisää liiketoimintaekosysteemin määritelmään vipuvaikutuksen käsitteen. Hän tarkoittaa vipuvaikutuksella sitä, että liiketoimintaekosysteemi tuottaa enemmän kuin mitä siihen on panostettu eli lyhyesti sanottuna, se antaa enemmän kuin ottaa ja arvoa saadaan vipuvaikutuksen avulla.

lansiti ja Levien (2004a, 46) jakavat liiketoimintaekosysteemin menestyksen kolmeen kriittiseen menestystekijään: tuottavuuteen, kestävyyteen ja markkinoiden luomiseen. Tuottavuus on lansitin ja Levienin (mts. 46–47) mukaan hyvin perinteinen tapa mitata minkä tahansa yrityksen menestystä. Ekosysteemin tuottavuudella tarkoitetaan sitä, miten ekosysteemi pystyy luomaan uusia tuotteita tai palveluita mahdollisimman pienillä kustannuksilla. lansiti ja Levien (s. 50) korostavat, että jokaisen ekosysteemin tulee olla kestävä ja vankka, että se selviää mahdollisista häiriöistä ja pystyy muuntautumaan, mikäli ympäristössä tapahtuu muutoksia, esimerkiksi teknologian kehittymiseen liittyen. Lisäksi ekosysteemillä tulee kirjoittajien (s. 54–55) mukaan olla kyky luoda uusia markkinoita ja yrityksiä sekä ”nichejä”, joista voi myöhemmin muodostua esimerkiksi ekosysteemin nykyisen alustan tai muun teknologian korvaajia.

Apilo, Valkokari ja Vesalainen (2014, 36) lisäävät liiketoimintaekosysteemin käsitteeseen uuden ulottuvuuden, teknologia-alustan. Kirjoittajien mukaan liiketoimintaekosysteemi on yhden tai useamman johtavan yrityksen teknologia-alustan ympärille muodostunut joukko yrityksiä, sidosryhmiä ja kilpailijoita. Tällaisessa ekosysteemissä keskeinen yritys hyötyy eniten kehittämästään platformista antamalla osan kehittämisvastuusta ja sen liiketoiminnasta ekosysteemin muille jäsenille. Näin toimien keskeinen yritys onnistuu Apilon ym. (s. 36) mukaan saamaan muita jäseniä suuremman katteen. Aution (2014a) määritelmän mukaan liiketoimintaekosysteemit voivat toimia myös pelkästään virtuaalisesti internetissä ja tällöin korostuu toimivan teknologia-alustan merkitys. Apilon ym. (s. 36) mukaan ekosysteemistrategiat ovat tarpeellisia, koska suuri osa organisaatioista edustaa yhtä useampaa toimialaa ja tuotteissa sekä palveluissa tarvittava osaaminen on entistä pirstaloituneempaa. He käyttävät esimerkkinä Applea, joka toimii niin tietokoneiden, kuluttajaelektronikan kuin kommunikaatioteknologioidenkin aloilla.

Moore (1993, 76) jakaa liiketoimintaekosysteemin neljään kehitysvaiheeseen: syntymään (*birth*), laajentamiseen/kehittymiseen (*expansion*), johtajuuteen (*leadership*) sekä uudistumiseen (*self-renewal*) tai kuolemaan (*death*). Kirjoittajan mukaan yritykset selvittävät ensimmäisessä eli syntyvaiheessa asiakkaita kiinnostavat tuotteet ja palvelut sekä pyrkivät houkuttelemaan uusia kumppaneita. Parhaan arvolupauksen asiakkaalle antanut yritys yleensä voittaa syntyvaiheen. Moore (mp.) esittää,

että liiketoimintaekosysteemin ensimmäisessä vaiheessa yhteistyö ja yhdessä kehittyminen ovat peruslähtökohtia. Toisessa eli laajentamisvaiheessa (mts. 79) houkutellaan yhä useampia yrityksiä mukaan ekosysteemiin. Jotta laajentumisvaiheessa voidaan onnistua, tarvitaan suuren asiakaskunnan arvostama liikeidea sekä potentiaali laajentua isossa mittakaavassa. Laajentumisvaiheessa käytetään kirjoittajan mukaan paljon energiaa markkinointiin, tuotantoon sekä myyntiin.

Mooren (1993, 80) mukaan kolmannessa, johtamisen vaiheessa avainorganisaatio johtaa ekosysteemiä ja varmistaa, että ekosysteemillä on vankka toimittajayhteisö. Ekosysteemin viimeinen vaihe on uudistuminen tai kuolema. Moore (s. 81) toteaa, että uudistumisvaiheessa johtava organisaatio pyrkii ennakoimaan trendejä sekä löytämään ekosysteemiä uudistavia innovaatioita. Ekosysteemin sisällä voidaan perustaa uusi johtoryhmä, joka voi tarvittaessa aloittaa uuden ekosysteemin. Mikäli uudistumisvaiheessa epäonnistutaan, edessä on kirjoittajan mukaan ekosysteemin häviäminen.

Liiketoimintaekosysteemin lähikäsitteet. Yritysten toimintaympäristöä kuvataan kirjallisuudessa erilaisilla malleilla. Liiketoimintaekosysteemin kanssa läheisiä ja yleisesti hyväksyttyjä malleja ovat muun muassa klusteri ja arvoverkko. Tässä opinnäytetyössä mallit esitellään lyhyesti, selvittäen niiden keskeiset eroavaisuudet. Peltoniemi (2005b, 87) vertailee malleja keskenään erityisesti innovaatioiden tuottamisen mekanismien näkökulmasta. Hän korostaa, että kukin malli käsitteellistää tiettyjä puolia liike-elämästä, mutta niille ei kuitenkaan ole olemassa yksiselitteisiä määritelmiä. Klusteri-käsitteen on tuonut liike-elämään Michael E. Porter. Porterin (1998) mukaan klusteri tarkoittaa yritysten ja yhteisöjen muodostamia maantieteellisiä keskittymiä ja se pitää sisällään joukon toimialoja sekä muita niihin liittyviä toimijoita, jotka ovat tärkeitä kilpailun kannalta. Klusteri-mallissa keskeistä on sen jäsenten keskinäinen kilpailu, yhteinen toimiala sekä maantieteellinen yhteys toimijoiden välillä. Klusteri eroaa liiketoimintaekosysteemistä juuri näiden seikkojen vuoksi. Liiketoimintaekosysteemin muodostavat löyhässä verkossa olevat, eri toimialoilta tulevat jäsenet, jotka toimivat ja kehittyvät yhteistyössä ja kilpailua on ainoastaan ekosysteemien välillä (Moore 1996, 26).

Peltoniemen (2005b, 88–89) mukaan arvoverkon päätavoite on luoda arvoa sen jokaiselle jäsenelle. Hän kirjoittaa, että arvoverkkoa johtaa yksi yritys, joka valitsee

arvoverkon jäsenet niiden kykyjen perusteella. Peltoniemi (s. 89; 92) korostaa, että arvoverkossa yritykset voivat toimia eri toimialoilla ja täydentää toistensa osaamista eikä arvoverkko ole sidoksissa maantieteellisesti. Hän myös esittää, että arvoverkon jäsenillä on määritellyt tehtävät, jolloin keskinäinen kilpailu on vähäistä. Liiketoimintaekosysteemin käsite vaikuttaisi olevan hieman lähempänä arvoverkon kuin klusterin käsitettä.

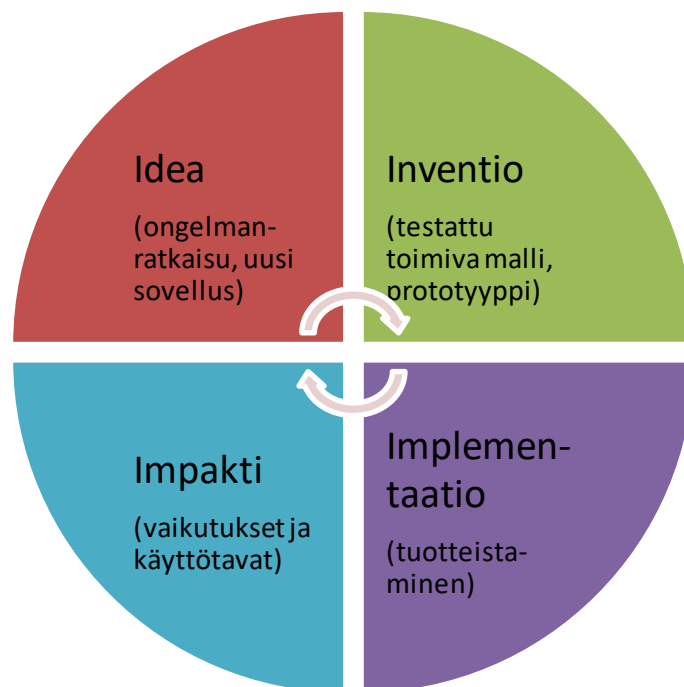
Näillä kolmella mallilla on paljon yhteisiä ominaisuuksia, mutta myös paljon ominaisuuksia, jotka erottavat ne toisistaan. Peltoniemi (2005a, 61) on valinnut tärkeimmiksi vertailtaviksi ominaisuuksiksi maantieteellisen sijainnin, kilpailun ja yhteistyön, toimialan, tiedon jakamisen sekä määräysvallan. Taulukossa 1 havainnollistetaan eri mallien ominaisuuksia sekä niiden välisiä eroavaisuuksia näiden vertailukohtien avulla.

Taulukko 1. Liiketoimintaekosysteemi ja sen lähikäsitteet (mukaillen Peltoniemi 2005a, 62).

	Klusteri	Arvoverkko	Liiketoimintaekosysteemi
Sijainti	Maantieteellinen tiheytymä, alueellisuus	Paikallisesta globaaliin	Torjuu maantieteellisen sijainnin roolin
Kilpailu ja yhteistyö	Menestys perustuu kilpailuun klusterin sisällä	Yhteistyöhön perustuva, jokaisella määritelly tehtävä	Sekä kilpailua että yhteistyötä
Toimiala	Jäsenet samalta toimialalta	Jäsenet eri toimialoilta	Toimialan käsite torjutaan
Tiedon jakaminen	Kilpailu rajoittaa tiedon jakamista	Vain operatiivista tietoa jaetaan	Yhteistyön mahdollistajana kytkeytyneisyys ja motiivina jaettu kohtalo
Päätöksentekovalta	Yritykset ovat itsenäisiä	Yksi määräävä toimija	Hajautettu päätöksenteko

2.1.2 Innovaatioekosysteemi

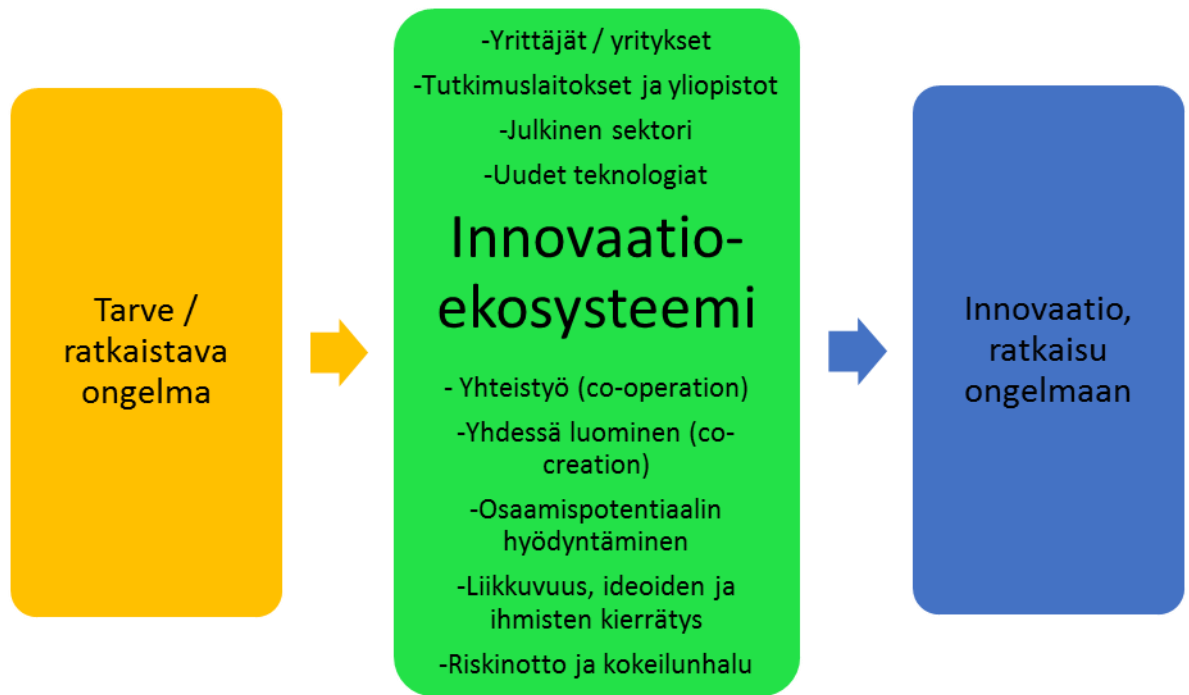
Että pystytään laajasti ymmärtämään innovaatioekosysteemin merkitys ja toiminta, on hyvä perehtyä ensin innovaatio-käsitteeseen. Innovaatiolla tarkoitetaan yleisesti kokonaan uutta tuotetta tai palvelua, mutta myös uudistettua, parempaa versiota aikaisemmasta tuotteesta tai palvelusta. Hautamäki (2011, 10) lisää käsitteeseen hyödyllisyyden aspektin. Kirjoittajan mukaan innovaatio on reaalisessa hyötykäytössä oleva tuote, palvelu, toimintamalli tai käsite ja hän kuvaa sen elinkaarta nelivaiheisesti. Nämä 4i-mallin vaiheet ovat idea, inventio, implementaatio ja impakti. Kuviossa 3 on havainnollistettu innovaation elinkaaren eri vaiheet ideasta käytäntöön. Hautamäen (s.10–11) mallissa idean löytämisvaiheen jälkeen alkaa sen kehittäminen ja testaaminen, mistä saadaan aikaan inventio eli prototyyppi. Kirjoittajan mukaan seuraavassa eli implementaatiovaiheessa inventio tuotteistetaan ja saatetaan tuotantoon. Hän myös toteaa, että impaktivaihe on tärkeä, koska vasta silloin löydetään innovaation vaikutukset ja käyttötavat. Lisäksi käyttäjäkokemukset voivat saada aikaan uusia ideoita tai parannusehdotuksia. Tästä syystä innovaatioiden elinkaarta kuvataankin kehänmuotoisena.



Kuvio 3. Innovaation elinkaaren 4i-malli (mukaillen Hautamäki 2011).

Oksanen ja Hautamäki (2014, 4) määrittelevät innovaatioekosysteemin (*innovation ecosystem*) dynaamiseksi ja vuorovaikutteiseksi verkostoksi, joka synnyttää uusia innovaatioita. Sen keskiössä ovat interaktiiviset, dynaamiset yritykset. Kirjoittajien mukaan innovaatioekosysteemien erityispiirteisiin kuuluu ideoiden ja ihmisten kiertäminen yritysten sekä tutkimuslaitosten välillä ja lisäksi sille on ominaista riskejä ottava yrityskulttuuri. Ståhlen ja Pirttivaaran (2015, 47–48) mukaan innovaatioekosysteemi on globaalien arvoverkostojen ja linkkien tihentymä, joka perustuu sen jäsenten välisiin laaja-alaisiin tietovirtoihin. Innovaatioekosysteemit muodostuvat Kaihovaaran, Härmälän ja Salmisen (2016, 3) mukaan korkeakouluista, tutkimuslaitoksista, yrityksistä sekä julkisesta ja kolmannesta sektorista. Lahtisen ym. (2016, 76) mukaan innovaatioekosysteemit toimivat tietyllä maantieteellisellä alueella, mutta niillä on lisäksi vahva yhteys poliittiseen kontekstiin. Myös Hautamäki (2011, 15) kirjoittaa innovaatioekosysteemien paikallisuudesta. Hän esittää niiden olevan uusia ideoita tuottavia, paikallisten yritysten, tutkimuslaitosten ja osaajien verkostoja. Hän lisää, että yrityksiä syntyy ja kuolee ekosysteemeissä, ja potentiaalisimmat yritykset alkavat kasvaa. Kaihovaara ym. (2016, 4) korostavat, että innovaatioekosysteemit voivat kuitenkin olla paikallisia, alueellisia, kansallisia, globaaleja tai jopa teknologia-alustoihin perustuvia verkostoja ja usein ne ovat sekä paikallisia että osa laajempaa ekosysteemiä. He kirjoittavat, että yritys saattaa kuulua yhtä aikaa useampaan ekosysteemiin, mutta innovaatioiden tekemiseen ei tarvita ekosysteemiä, vaan innovaatioita syntyy myös yksittäisissä yrityksissä.

Kaihovaara ym. (2016, 3) esittävät, että innovaatioekosysteemeissä innovaatiot syntyvät enemmän yhdessä luomisen (*co-creation*), kuin pelkän yhteistyön (*co-operation*) kautta. Kirjoittajat korostavat, että toimiva ekosysteemi synnyttää positiivisia ulkoisvaikutuksia (*spillover*) sekä auttaa innovaatioita leviämään. Näiden ulkoisvaikutusten, sekä verkostovaikutusten ja sivutuotteiden (*spin-off*) vuoksi ekosysteemi on enemmän kuin osiensa summa. Kuviossa 4 on havainnollistettu innovaatioekosysteemin innovaatioiden tuottamisen menetelmää kirjoittajalle kirjallisuudesta muodostuneen näkemyksen mukaisesti. Kuviossa on esitetty innovaatioekosysteemin toimijat, toimintatavat sekä innovaatioiden tuottamisen prosessi.



Kuvio 4. Innovaatioekosysteemi ja innovaatioiden tuottamisen prosessi

Innovaatioiden ekosysteemi on Hautamäen (2011, 18) mukaan parhaimmillaan luovien, idearikkaiden yksilöiden yhteistyöverkosto, jossa syntyy merkittäviä uusia innovaatioita. Hän korostaa erilaisen osaamisen, kumppanuuksien sekä organisatorajat ylittävän yhteistyön merkitystä yrityksille. Yhtä tärkeitä ovat myös uudet teknologiat, mutta palvellakseen täysin tarkoitustaan, tarvitaan ekosysteemissä myös niiden käyttämiseen ja soveltamiseen liittyvää osaamista.

Tunnetuin esimerkki menestyneestä innovaatioekosysteemistä lienee Kalifornian Piilaakso. Se on ollut Saxenianin (2004, 53) mukaan ylivoimainen uusien teknologioiden, kuten tietokoneiden ja integroitujen piirien luomisessa. Piilaakso on myös onnistunut uusiutumaan kehittyvän teknologian mukaan ja tästä on esimerkkinä internetin kuuluisimpiin lukeutuvat palvelut Google, Facebook sekä eBay. Piilaakson sopeutumiskyky perustuu Saxenianin (mp.) mukaan paljolti joustavuuteen, kiinteään vuorovaikutukseen sekä limittaiseen osaamiseen, mutta ekosysteemin voimakasta maantieteellistä tihentymää ei voi vähätellä.

Lahtisen ym. (2016, 76) mukaan innovaatioekosysteemi-käsite liittyy innovaatiojärjestelmän tai innovaatiokeskittymien käsitteisiin, mutta se korostaa enemmän toimijoiden välisiä keskinäisriippuvuuksia, itseohjautuvuutta, avointa innovaatiota sekä

ekosysteemin dynaamista luonnetta. Kirjoittajat esittävät, että innovaatioekosysteemit tuottavat tietoa, tutkimuksia sekä huippuosaajien ja kyvykkyyksien kautta uusia innovaatioita. Innovaatiokeskittymän käsitettä käytetään joskus myös synonyyminä innovaatioekosysteemille, joten kirjoittajan mielestä opinnäytetyössä on aiheellista käsitellä lyhyesti myös tätä käsitettä. Hautamäki ja Oksanen (2012, 23) määrittelevät innovaatiokeskittymän (*innovation hub, innovation center, knowledge hub, knowledge center*) globaalin talouden luovaksi sekä paikalliseksi keskuksiksi. Kirjoittajat tarkoittavat tässä määritelmässä luovuudella sekä innovaatioiden tuottokykyä, että arvonluontikykyä globaaleissa verkostoissa. Innovaatiokeskittymät ovat heidän mukaan globaalisti merkittäviä, hyödyntävät kansainvälistä osaamista ja niiden tuotteet tunnetaan kaikkialla.

2.1.3 Yrittäjä- ja yrittäjyyskosysteemi

Tässä alaluvussa on tarkoitus luoda käsitys, millaisia ovat yrittäjäekosysteemi (*entrepreneurial ecosystem*) ja yrittäjyyskosysteemi (*entrepreneurship ecosystem*). Käsitteiden määritelmät perustuvat pääasiassa Colin Masonin, Ross Brownin, Daniel Isenbergin Erkkö Aution sekä Heikki Rannikon näkemyksiin.

Yrittäjäekosysteemi. Masonin ja Brownin (2014, 26) mukaan yrittäjäekosysteemin (*entrepreneurial ecosystem*) määritelmä tarjoaa uuden, yritysten kasvua korostavan näkökulman, joka painottaa yrityksen ulkoisen ympäristön merkitystä sen sisäisten ominaisuuksien ja toimintojen sijaan. Se myös vie huomion yksittäisestä yrityksestä koko ekosysteemiin, mikä on tärkeää, koska yrityksen ulkoiset ja relationaaliset tekijät vaikuttavat voimakkaasti yrityksen toimintakykyyn. Moore ja Brown (mts. 27) kirjoittavat, että on tärkeää tarkastella laajemmin ympäristöä, jossa yritykset toimivat. He lisäävät, että kasvu tapahtuu usein tietyn tyyppisessä toimintaympäristössä, mikä hieman yllättäen onkin erilainen kuin se, missä syntyy paljon uutta liiketoimintaa. Yrittäjäekosysteemin keskiössä on Masonin ja Brownin (mts. 9–10) mukaan vähintään yksi, yleensä useita suuria vakavaraisia yrityksiä. Niillä on iso rooli ekosysteemin kehittäjänä.

Soraman, Joensuu-Salon ja Hakolan (2017) mukaan yrittäjäekosysteemin (yrittäjä-mäisen tai yritteliään ekosysteemin) vahvistaminen on tärkeää yritysten kasvun näkökulmasta. Yrityksiä tulee kirjoittajien mukaan tukea lisäämällä yritysten kyvykkyyttä kasvaa ja lisätä kapasiteettiaan (boosting). Autio ja Rannikko (2016, 44) ehdottavat, että julkisen tuen antamisessa käytetään valintaa, mutta aluksi kriteerit ovat löyhempiä. Tuki kasvaa kuitenkin merkittävämmäksi, mikäli yritys pääsee välitavoitteisiin. Valinnassa korostetaan korkeaa kasvumotivaatiota ja kyvykkyyttä, joka myöhemmin osoitetaan pääsemällä näihin välitavoitteisiin. Keskeistä kasvun tavoittelussa on verkostoituminen, jonka kautta yritykset voivat jakaa kasvun kokemuksia. Käytännönläheinen tuki on tärkeää myös kasvustrategiaa suunnitellessa ja toteutettaessa sekä kansainvälistymistä tavoitellessa. (Autio & Rannikko 2016, 44.)

Yrittäjäkierto (*entrepreneurial recycling*) on tärkeä yrittäjäekosysteemeihin liittyvä käsite. Yrittäjäkierron käsitteellä Mason ja Brown (mts. 10) tarkoittavat menestyneiden yrittäjien jäämistä ekosysteemiin, vaikka he esimerkiksi myisivät oman yrityksensä. Yrittäjäkierto on hyvin keskeinen prosessi yrittäjäekosysteemien dynamiikan kannalta. Menestyneiden yrittäjien osaaminen ja resurssit ovat kirjoittajien mukaan ekosysteemille arvokkaita. Masonin ja Brownin (mp.) mukaan yrittäjäekosysteemille onkin tyypillistä tiedon, erityisosaamisen ja kokemusten jakaminen.

Yrittäjäekosysteemit eivät voi Masonin ja Brownin (2014, 13) mukaan syntyä minne tahansa, vaan ne tarvitsevat oikeanlaisen ympäristön. Yrittäjäekosysteemit muodostuvat heidän mielestään tyypillisesti sellaisiin paikkoihin, joissa on jo vakiintunutta ja arvostettua tietopohjaa, ja joissa työskentelee merkittävä määrä insinöörejä ja tutkijoita. Näissä osaamiskeskuksissa tehdään tieteellisiä tutkimuksia ja havain-toja sekä teknistä kehitystä. Lahtinen ym. (2016, 77) korostavat myös yrittäjäekosys-teemien yleistä kasautumista tietyille maantieteellisille alueille sekä kasvukeskuksiin muodostuviin vetovoimaisiin keskittymiin, niin sanottuihin hotspoteihin. He arvelevat tämän johtuvan globaaleista markkinoista ja kansainvälisestä kilpailusta, missä yri-tysten ja ekosysteemien täytyy olla globaalisti kilpailukykyisiä, ei ainoastaan paikal-lisesti. Tämän vuoksi onkin Lahtisen ym. (mp.) mielestä tärkeää, että yritykset voivat olla helposti ja nopeasti yhteydessä oikeisiin ihmisiin ja osaamiseen, rahoitukseen, mahdollisiin asiakkaisiin sekä mentoreihin, jotka ovat yrityksille tärkeitä rahoituksen

ja kasvuun pääsyn kannalta. Kirjoittajien mukaan vaadittava avoimuus, luottamus ja vuorovaikutus toteutuvat parhaiten paikallisella tasolla.

Autio (2015b) tuo esiin yrittäjäekosysteemin monimutkaisuuden, monitasaisuuden sekä sen multilateraalisen, monenkeskisen vuorovaikutuksen. Ekosysteemit sisältävät Aution mukaan hyvin heterogeenisiä sidosryhmiä ja mukana on myös erilaisia elementtejä, kuten infrastruktuuri, kulttuuri, normit ja määräykset. Hän kirjoittaa, että ekosysteemin jäsenet luovat yhteistyössä hyötyä koko ekosysteemille, eikä kukaan ole johdossa. Autio (ml.) korostaa, että yrittäjäekosysteemin jäsenet ovat vastavuoroisessa riippuvuussuhteessa, mutta kuitenkin hierarkkisesti toisistaan riippumattomia.

Yrittäjäekosysteemit ovat Masonin ja Brownin (2014, 5) mukaan joko virallisia tai epävirallisia. Niiden tehtävänä on yhdistää ekosysteemin jäseniä toimien välittäjänä, sekä ohjata paikallista yritys ympäristöä. Yrittäjällä on osittain mahdollisuus päättää, mitkä tahot kuuluvat sen ekosysteemiin, mikä tekee jokaisesta ekosysteemistä hyvin ainutlaatuisen. Kirjoittaja kuitenkin huomauttaa, että yritystoimintaan liittyy tiettyjä tahoja sekä elementtejä, jotka kuuluvat jokaiseen organisaatioon toimialasta riippumatta. Tällaisia ovat esimerkiksi useat lainsäädäntöön liittyvät asiat, kuten verot ja muut pakolliset velvoitteet.

Yrittäjyys ekosysteemi. Isenbergin (2011a; 2011b, 7) mukaan yrittäjyys ekosysteemi koostuu sadoista spesifeistä elementeistä, jotka hän on jaotellut kuuteen kategoriaan. Kategoriat ovat edistävä kulttuuri, mahdollistava politiikka ja johtajuus, rahoituksen saatavuus, inhimillinen pääoma, yrittäjäystävälliset markkinat sekä infrastruktuurin ja instituutioiden tuki. Isenbergin (ml.) malli on hyödyllinen nimenomaan yrittäjille, koska se kuvastaa maailmaa yrittäjän näkökulmasta, antaa kokonaisvaltaisen näkemyksen yrityksen toimintaympäristöstä sekä antaa tukea yrittäjän päätöksiin ja siten vaikuttaa yrityksen menestykseen. Malli sisältää myös varhaisten asiakkaiden roolin, mikä Isenbergin (2011b) mukaan on usein jätetty huomiotta. Varhaiset asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä, koska heidän kauttaan yritys pystyy määrittämään ja tarkentamaan tarjoamiensa tuotteiden ja palveluiden laatua. Kuviossa 5 on havainnollistettu yrittäjyys ekosysteemi Isenbergin (2011b) mallin mukaisesti. Isenberg (2011a) kuitenkin korostaa, että jokainen ekosysteemi on ainutlaatuinen ja

siihen liittyvät elementit toimivat vuorovaikutuksessa hyvin yksilöllisesti ja monimutkaisesti.



Kuvio 5. Yrittäjyökosysteemi (mukaillen Isenberg 2011b).

Soraman, Joensuu-Salon sekä Hakolan (2017) mukaan yrittäjyyden ekosysteemiin liittyy puskurointi (buffering). Puskuroinnilla voidaan tukea yrityksiä selviytymään sisäisten resurssien niukkuudesta ja toisaalta ulkoisten resurssien aikaansaamasta riippuvuudesta. Se ei kirjoittajien mukaan tarkoita pelkästään rahallista tukea, vaan myös esimerkiksi edullisten toimitilojen tarjoamista, koulutusta ja konsultointia sekä verohelpotuksia. He kuitenkin korostavat, että puskurointi voi auttaa yritystä selviytymään, mutta ei välttämättä tue kasvua.

2.2 Startup ja startup-vaihe

Startup-käsitteelle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä tai laajasti käytettävää määritelmää, vaikka se esiintyykin jatkuvasti erilaisissa julkaisuissa sekä mediassa. Termille löytyy lukemattomia, hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä. Piilaakson sarjayrittäjä, professori Steve Blank (2011) määrittelee Startupin väliaikaiseksi organisaatioksi, jonka tehtävänä on etsiä toistettavaa ja skaalautuvaa liiketoimintamallia. Hän lisää, että startup-yritysten tavoitteena on suunnitella ja etsiä jotain, mitä he eivät itsekään tiedä. Blankin (ml.) mukaan päämääränä on päästä siihen pisteeseen, jossa yritystoiminnan voi panna käytäntöön ja laajentaa.

Barry Norman (2015) puolestaan määrittelee Startupin nuoreksi yritykseksi, joka on juuri alkamassa kehittyä. Hänen mielestään startup-yritykset ovat yleensä pieniä, joko yhden tai muutaman henkilön rahoittamia ja harjoittamia. Normanin (ml.) mukaan startup-yritykset tarjoavat usein tuotteita tai palveluita, joita ei ole markkinoilla lainkaan tai joiden tarjonta on vähäistä.

Startup-yritys termi määritellään myös kielenhuollon verkkolehdessä. Moilasen (2013) mukaan startup-yritys on nuori, enintään muutaman vuoden ikäinen. Kirjoittajan mukaan se pyrkii innovatiivisiin ideoihin ja on vasta kehittämässä ensimmäistä tuotettaan tuottamatta vielä voittoa. Hän myös lisää, että startup-yritykset tavoittelevat nopeaa kasvua.

Kuten edellä esitetyistä määritelmistä voidaan havaita, startup-käsite ei aina ole yhdenmukainen. Startup määritellään toisinaan myös teknologiayritykseksi, joka hakee nopeaa ja voimakasta kasvua. Yleisen näkemyksen mukaan kyseessä on aloittava tai nuori yritys, jolla on kasvutavoitteita. Julkaisuissa ja tutkimuksissa tehdään rajauksia ja määritelmiä siitä, millainen on startup-yritys kyseisessä kontekstissa.

Lahtisen ym. (2016, 19) kehittämässä startup-määritelmässä on viisi pääkohtaa: ikä, koko, juridiset perusedellytykset, itsenäisyys ja yksityisyys sekä startup-vuosikerta. Yrityksen iän he määrittävät sen vanhimman toimipaikan iän perusteella, jolloin he pystyvät sulkemaan pois esimerkiksi uudella toiminimellä jatkavat vanhat yritykset. Yrityksen ikä saa olla korkeintaan viisi vuotta. Kooltaan yrityksen on oltava pieni. Sen on työllistettävä vähintään yksi, mutta korkeintaan 49 henkilöä. Yrityksen

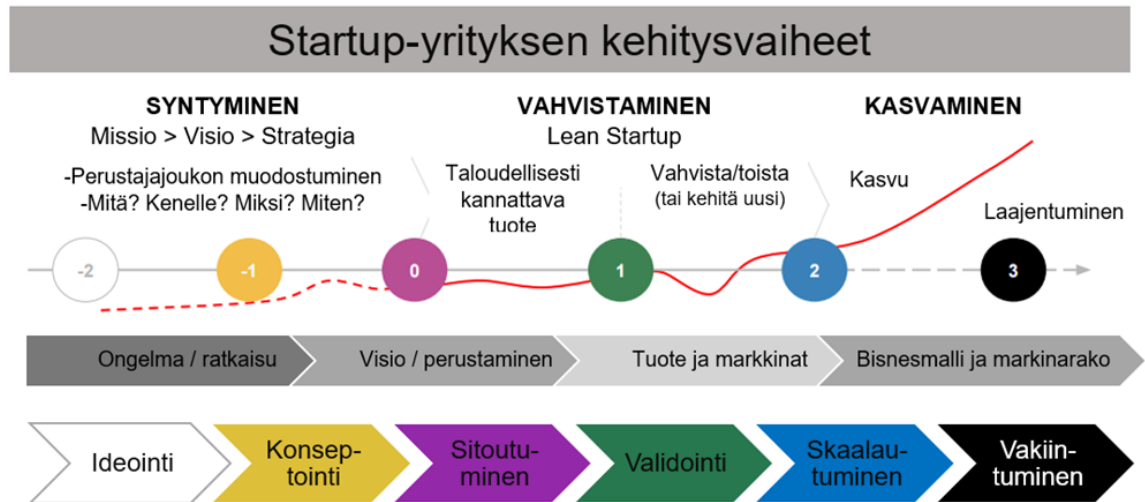
täytyy olla ilmoittautunut työnantajarekisteriin. Kirjoittajat myös edellyttävät, että yrityksen yhtiömuoto pitää olla osakeyhtiö. Neljäntenä kriteerinä mainitaan omistussuhde: yrityksen on oltava itsenäinen ja yksityinen eli konsernien tytäryhtiöt sekä kuntien ja valtion omistavat yritykset rajataan pois. Lahtinen ym. (mp.) korostavat, että yritys voi saada startupin statuksen vain kerran ja se tapahtuu sinä vuonna, kun yritys täyttää kaikki yllä olevat kriteerit.

Tässä opinnäytetyössä sovelletaan edellä mainittuja määritelmiä. Kirjoittaja määrittelee startup-yrityksen aloittavaksi tai nuoreksi, kasvua tavoittelevaksi yritykseksi. Kasvun ei kuitenkaan tarvitse olla nopeaa tai voimakasta.

Startup-vaihe. Yrityksen kehitys jakautuu useisiin vaiheisiin, jotka muodostavat kokonaisuuden, jota kutsutaan elinkaareksi. Tässä opinnäytetyössä keskitytään yrityksen tiettyyn elinkaaren vaiheeseen, startup-vaiheeseen, joten on tärkeää selvittää, mikä elinkaarenvaihe on kyseessä. Tunnetuimmissa elinkaariteorioissa (esim. Greinerin malli 1972; Churchillin ja Lewisin malli 1983; Scottin ja Brucen malli 1987) yrityksen kasvu ja kehitys tapahtuvat eri vaiheiden kautta. Elinkaarimallit kuitenkin poikkeavat toisistaan vaiheiden lukumäärän ja muuttujien suhteen, mutta niitä kaikkia yhdistää samat lainalaisuudet. Yrityksen elinkaaren päävaiheet ovat aloitus- eli perustamisvaihe, kasvuvaihe, kypsyysvaihe sekä mahdollinen yritystoiminnan päätyminen.

Startup Commons (2015) on määritellyt startup-vaiheen viitekehyksen, jossa kehitysvaiheet on jaettu kuuteen osioon: ideointi, konseptointi, sitoutuminen, validointi, skaalautuminen sekä vakiintuminen. Kuviossa 6 on esitetty startup-vaiheen kehitysvaiheet. Ideointi- ja konseptointivaiheet kuvaavat Startup Commonsin (ml.) mukaan yrityksen sitä vaihetta, jossa yritystä ollaan ideoimassa ja mietitään perustettavan yrityksen missiota, visiota sekä perustajatiimiä. Sitoutumisvaiheessa yritys perustetaan ja perustajat sitoutuvat kehittämään ja tuottamaan taloudellisesti kannattavia tuotteita tai palveluita. Perustajat jakavat yhteisen vision, arvot ja asenteen. Validointi- eli vahvistamisvaiheessa etsitään toiston kautta yrityksen keskeiset asiakkaat sekä tuotteet tai palvelut. Skaalautumisvaiheessa yritys hakee nopeaa kasvua sekä rahoitusta. Yritys keskittyy laadun parantamiseen, prosessien täytäntöönpanoon ja se saattaa palkata työntekijöitä. Viimeinen vaihe Startup Commonsin (ml.) mallissa on vakiintumisvaihe, jossa yritys on saavuttanut kasvua, jonka voidaan

olettaa jatkuvan. Tässä vaiheessa yrityksen on helppo löytää rahoittajia tai työntekijöitä. Perustajat sekä sijoittajat harkitsevat tässä vaiheessa joko yrityksestä luopumista tai siinä jatkamista.



Kuvio 6. Startup-yrityksen kehitysvaiheet (mukaillen Startup Commons 2015).

Tämä Startup Commonsin (2015) malli on yksinkertainen, kokonaisvaltainen ja maailmanlaajuinen kuvaus yrityksen eri käynnistysvaiheista. Mallin avulla startup-yrittäjät sekä heitä tukevat organisaatiot voivat keskustella helpommin startup-yrityksen meneillään olevasta kehitysvaiheesta ja tarvittavista toimista, että yritys voi päästä seuraavaan vaiheeseen. Startup Commonsin (mp.) kehitysvaihemalli auttaa ymmärtämään startup-yrityksen matkaa, tunnistamaan sen keskeiset vaiheet sekä kehittämään ajatuksesta toimivaa liiketoimintaa.

Tässä opinnäytetyössä startup-vaiheella tarkoitetaan yrityksen elinkaaren alkuvaihetta ideointivaiheesta alkaen. Opinnäytetyön Startup-vaiheen määritelmä perustuu olennaisesti Startup Commonsin (2015) malliin ja opinnäytetyössä startup-vaiheella tarkoitetaan juuri näitä yrityksen kehitysvaiheita.

2.2.1 Startup-vaiheen ekosysteemi

Tässä alaluvussa tarkastellaan startup-vaiheen ekosysteemejä. Tarkoituksena on havainnollistaa, millaisia elementtejä liittyy startup-vaiheessa olevan yrityksen

ekosysteemiin, ja mitä vaikutuksia ekosysteemillä on startup-yrityksille. Startup-vaiheen ekosysteemissä on mukana elementtejä niin liiketoiminta-, innovaatio-, yrittäjä- kuin yrittäjyys ekosysteemistäkin.

Yrittäjien kokemuksista ja näkemyksistä startup-vaiheen ekosysteemeistä löytyy melko niukasti tutkittua tietoa. Suomessa on tehty osana Tekesin rahoittamaa EnterGROW-hanketta tutkimus, ”Ecosystem, creation of new markets and the growth of newcomers”, jossa tutkittiin suomalaisten nuorten yritysten kokemuksia ekosysteemistään. Deschryvere ym. (2015, 5) toteuttivat tutkimuksen 502 yritykselle. Kuvailevan tutkimuksen tulosten perusteella voidaan havaita, millaisena suomalaisyritysten toimitusjohtajat ymmärtävät ekosysteemit ja miten he näkevät niiden vaikutuksen yrityksiinsä sekä miten omistajaohjaus vaikuttaa yrityksen kehittymiseen.

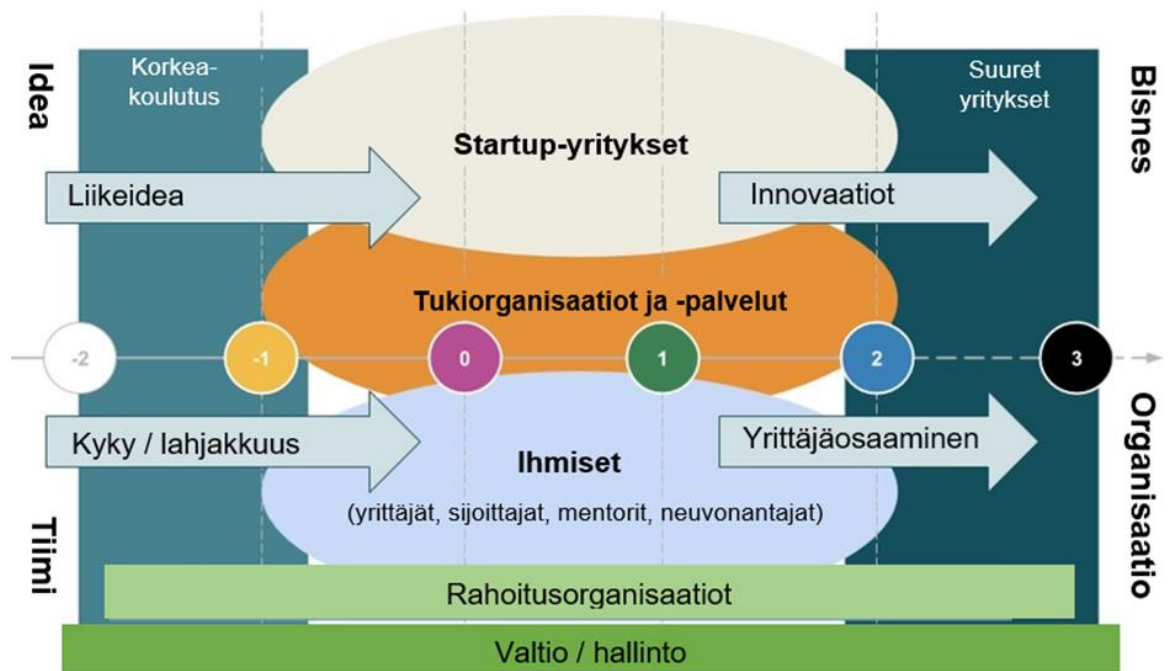
Startup-vaiheen yrityksen ekosysteemiin kuuluu Deschryveren ym. (2015, 1) mukaan toisia yrityksiä, mutta myös erilaisia sidosryhmiä, kuten yliopistoja, tutkimuslaitoksia, rahoittajia, standardointiorganisaatioita sekä ammattijärjestöjä. Feld (2012, 33–46) sisällyttää startup-vaiheen yrityksen ekosysteemiin yrittäjät, hallituksen, yliopistot, sijoittajat, mentorit, palveluntarjoajat sekä suuret yritykset. Kuviossa 7 on esitettyä Startup Commonsin (2017b) mukainen startup-vaiheen ekosysteemi. Tässä mallissa ekosysteemin muodostavat startup-yritykset sekä erilaiset fyysiset tai virtuaaliset organisaatiot, kuten yliopistot, rahoituslaitokset, palveluntarjoajat, tutkimuslaitokset, tukiorganisaatiot sekä suuret yritykset.



Kuvio 7. Startup-vaiheen ekosysteemi (mukaillen Startup Commons 2017b).

Startup-yrityksen käynnistymiselle tärkeitä elementtejä ovat myös osaaminen, aika ja raha. Näitä resursseja saadaan ensisijaisesti henkilöiltä ja organisaatioilta, jotka ovat aktiivisesti mukana startup-vaiheen ekosysteemeissä. Henkilöiden ja organisaatioiden yhteisissä tapahtumissa ja tapaamisissa pyritään jakamaan resursseja, minkä seurauksena pystytään auttamaan jo olemassa olevia startup-yrityksiä tai perustamaan uusia. Epäonnistuneiden startup-yritysten osaavat henkilöt usein perustavat uuden yrityksen tai liittyvät johonkin toiseen ekosysteemissä olevaan yritykseen. (Startup Commons 2017b.)

Kuviossa 8 havainnollistetaan startup-vaiheen avainelementit. Ekosysteemi muodostuu kyvykkyyksistä, eri vaiheissa olevista startup-yrityksistä, kansalaisjärjestöistä sekä julkisista ja yksityisistä organisaatioista. Elementit toimivat vuorovaikutuksessa luoden uusia innovatiivisia yrityksiä. Jokaisella ekosysteemin jäsenellä on oma roolinsa ekosysteemin toiminnassa. Valtio / hallinto, korkeakoulut, rahoituslaitokset sekä suuret yritykset ovat kulmakiviä startup ekosysteemien käynnistämisessä. (Startup Commons 2017c.)



Kuvio 8. Startup-vaiheen ekosysteemin tukioorganisaatiot (mukaillen Startup Commons 2017c).

Startup-vaiheen ekosysteemiä hallitsevat Startup Commonsin (2017b) mukaan niin sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Ulkoiset tekijät, kuten taloudellinen ilmapiiri, häiriöt markkinoissa sekä suurten yritysten muutokset vaikuttavat ekosysteemin yleiseen rakenteeseen sekä siihen, miten asiat toimivat sisällä. Ekosysteemin saatavuuden resursseja kontrolloivat Startup Commonsin (ml.) mukaan usein sisäiset tekijät, kuten ihmiset, sekä organisaatioiden kyky edistää ekosysteemin toimintaa.

Deschryvere ym. (2015, 5) ovat selvittäneet tutkimuksessaan ekosysteemien vaikutusta startup-yrityksiin. Tutkimuksen mukaan ekosysteemillä on ollut myönteinen vaikutus startup-yritysten toimintaan ja kasvuun. Startup-yritykset ovat riippuvaisia ekosysteemistä myös pyrkiessään uusille, kansainvälisille markkinoille. Deschryveren ym. (mts. 4–5) tutkimuksessa selvisi, että ekosysteemin vaikutus startup-yrityksille on ollut suurinta verkostojen laajentumisessa. Ekosysteemit ovat kirjoittajien mukaan auttaneet yrityksiä myös sitoutumaan kunnianhimoisempiin hankkeisiin sekä panostamaan innovaatiotoimintaan. Startup-yritykset ovat Deschryveren ym. (s. 5) tutkimuksen mukaan yleisesti ottaen tyytyväisiä ekosysteemeihin ja näkevät, että niillä on positiivinen vaikutus yrityksen toimintaan ja kehittymiseen.

Dynaamiset startup-ekosysteemit ovat tärkeitä työpaikkojen luoja. Ne saavat aikaan Startup Commonsin (2017a) mukaan 2/3 uusista työpaikoista. Ne myös houkuttelevat kansainvälisiä kykyjä sekä vetävät puoleensa ulkomaisia sijoittajia. Tärkein yksittäinen tekijä kasvun lisäämiseksi on vuorovaikutus ja verkostoituminen ekosysteemien sisällä sekä niiden välillä (ml.).

2.3 Digitalisaatio ja digitaalinen toimintaympäristö

Digitalisaation merkitys liiketoiminnassa on jatkuvasti kasvussa ja se onkin suuri muutosta aikaansaava voima. Startup-yrityksille digitalisaatio tuo aivan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. On vain yrittäjien rohkeudesta kiinni, mitä ja miten niitä ruvetaan toteuttamaan. Digitalisaatio tulee kiistatta koskettamaan jokaista yritystä ja organisaatiota koosta, sijainnista ja toimialasta riippumatta. Digitalisaation on koettu olevan sekä uhka että mahdollisuus, mutta kirjoittajan mielestä se on myös välttämättömyys tulevaisuuden liiketoiminnan kehityksen kannalta.

Digitalisaatio-termille ei ole olemassa yhtä virallista määritelmää, vaikka sitä käytetään yleisesti. Kielitoimiston sanakirjassakaan ei ole määritelmää digitalisaatio-salle. Juhangon ym. (2015, 18) mukaan digitalisaatio on ”digitaaliteknologian integrointia jokapäiväiseen elämään digitoimalla kuvaa, ääntä, dokumenttia tai signaalia biteiksi ja tavuiksi kuvaamaan asioita ja tietosisältöä”. Business Dictionaryn (2017) mukaan digitalisaatio tarkoittaa digitaalisten teknologioiden yhdistämistä osaksi ihmisten jokapäiväistä elämää digitoimalla kaiken, mikä on mahdollista digitoida. Palvelualojen työnantajat Palta ry:n (2016, 9) julkaisussa kirjoitetaan, että digitalisaatio etenee aalloissa ja tällä hetkellä kehityksen kohteena ovat tiedon, sensorteknologian ja internetin hyödyntäminen. Kirjoittajien mukaan digitalisaatio muuttaa toimintaympäristöä ja liiketoimintaa ennennäkemättömällä vauhdilla, luoden uusia liiketoimintamalleja, palveluita ja tuotteita, joita on mahdollista tuottaa uudella tavalla. Kirjoittajat otaksuvat, että arvoketjut ja ekosysteemit tulevat digitalisoitumaan vuoteen 2020 mennessä kaikilla toimialoilla.

Digitalisoituminen on Ilmarisen ja Koskelan (2015, 22–23) mukaan digitalisaation pohjimmainen ajuri. Digitalisoituminen ei kirjoittajien mukaan kuitenkaan yksin synnyttä digitalisaatiota, vaan digitalisaatio on kyseessä silloin, kun muutos tapahtuu

ihmisten käyttäytymisessä, markkinoiden dynamiikassa sekä yritysten ydintoiminoissa. Ilmarinen ja Koskela (mts. 23) kuitenkin korostavat, että teknologia ei itsessään riitä digitalisaation syntyyn, vaan se on digitalisaation mahdollistajana. Neilimo ym. (2014, 9) vertaavat digitalisaatiota 1700 ja 1800 -lukujen vaihteessa alkaneeseen teolliseen vallankumoukseen, jolloin höyry ja sähkö mullistivat yritysten toimintamahdollisuudet koneistamalla tuotannon ja synnyttämällä uusia innovaatioita. He käyttävät käynnissä olevasta murroksesta nimitystä tietoteollinen vallankumous. Neilimon ym. (mp.) mukaan digitaalitekniikka lisää automatisointia, synnyttää uusia innovaatioita ja kutistaa maailmaa, mutta toisaalta se myös haastaa vanhat toimintatavat ja vaatii jokaiselta sopeutumista, uudistumista ja innovatiivisuutta. He korostavat, että lopulta vallankumouksen edut ovat haittoja suuremmat, niin kuin historia on meille osoittanut.

Digitalisaation vaikutukset yrityksille ovat moninaiset. Se tuo uusia liiketoimintamalleja sekä antaa mahdollisuuksia ja keinoja niiden hyödyntämiseen. Juhangon ym. (2015, 18–19) mukaan digitalisaatio luo uutta arvoa tiedon avulla. Tuotteiden ja palveluiden lisäarvo tulee tällöin teknologian myötä kustannussäästöinä, uusina ominaisuuksina sekä parantuneena hyötysuhteena. Autio (2016) kirjoittaa, että digitalisaatio vähentää yrityksen perustamiseen tarvittavaa alkuinvestointia ja näin ollen pienentää yrittäjyyden kokeilemisen kynnystä kustannusten näkökulmasta. Hän kuitenkin korostaa, että digitalisaatiolla ei ole vaikutusta pelkästään startup-vaiheessa oleviin yrityksiin, vaan se vaikuttaa myös yritysten kasvuun ja kansainvälistymiseen. Digitalisaatio vaikuttaa liiketoimintaan monin eri tavoin. Tiedon hyödyntämisestä on kehittymässä yksi keskeisistä kilpailutekijöistä, ja digitalisaation myötä kehittyneen teknologian hyödyntäminen liiketoiminnassa on nostettava liiketoimintastrategian ytimeen (Palvelualojen työnantajat Palta ry:n 2016, 9).

Digitaalisessa liiketoimintaympäristössä uusia yrityksiä on huomattavasti helpompi ja nopeampi perustaa eikä markkina-alueiden löytäminen ole yhtä työlästä kuin perinteisessä toimintaympäristössä. Liiketoiminnan perustamiseen ei myöskään tarvita yhtä paljon fyysisiä resursseja, koska hyvällä liikeidealla, riittävillä perustiedoilla sekä kevyellä ohjelmointiosaamisella voidaan luoda uusia digitaalisia palveluita, kuten verkkosivuja tai mobiilisovelluksia. (Ruukonen 2016, 68.) Eri ansaintamallien luova yhdistely on Ruukosen (mts. 89) mukaan tavanomaista uusille, digitaalisessa

toimintaympäristössä toimiville yrityksille. Hän listaa esimerkkejä tällaisista ansaintamalleista ja niitä ovat muun muassa digitaalisen sisällön, verkkomainosten, tuotteiden ja laitteiden myynti sekä neuvonta- ja asiantuntijapalveluiden, verkossa syntyvien toimeksiantojen ja liidien myynti/välitys sekä digitaalisen asiakasdatan myynti. Yrityksen tulonlähteet voivat olla siis hyvinkin moninaisia. Ruokonen (mts. 90) esittääkin, että yritykselle paras strategia ansaintaan on innovoida ja kehittää uutta haastamalla vanhat ajatusmallit ja testaamalla niitä asiakkaisiin, laskemalla uusien ansaintamallien vaikutukset rahassa sekä ottamalla rohkeasti muutokset käyttöön omassa yritystoiminnassaan. Ruokosen (mts.78–79) mukaan digitaalisessa toimintaympäristössä keskeistä on ennakoida liiketoiminnan tulevaisuuden haasteita ja yritysten tulee tarvittaessa pystyä haastamaan jopa oma tuotteensa tai palvelunsa uudella innovaatiolla.

Ilmarinen ja Koskela (2015, 15) korostavat, että digitalisaatiossa ei ole kyse pelkästään verkkosivuista, -kaupoista ja digitaalisista asiointipalveluista, vaan kyseessä on paljon laajempi ja syvempi murros yritysten koko toiminnassa. Myös Autio (2016) painottaa digitalisaation laaja-alaisia vaikutuksia. Hän kirjoittaa, että digitalisaatio ei rajoitu pelkästään tuotteisiin, palveluihin ja valmistusprosesseihin, vaan koko liiketoimintaprosessit voidaan digitalisoida. Kärkkäinen (2015) esittää, että digitalisaatio aikaansaa yritysten vanhojen toimintamallien ja rakenteiden joutumisen uusien haasteiden eteen ja yritykset saavat uusia haastajia. Digitalisaation myötä yritysten on kilpailtava uusia toimijoita vastaan sekä uusittava toimintamallejaan asiakkaiden muuttuvia odotuksia vastaaviksi. Kuviossa 9 on kuvattu digikehitystä viiden eri vaiheen avulla. Kuvio havainnollistaa selkeästi yrityksen digitaalisen kehityksen digitalisaation tarjoamien mahdollisuuksien tiedostamisvaiheesta digitaalisten prosessien arkipäiväistymiseen.



Kuvio 9. Digikehityksen vaiheet
(mukaillen Palvelualojen työnantajat PALTA ry. 2016, 6–7).

Digitalisaatio on kiistatta yksi tärkeimmistä koko maailman kehitykseen vaikuttavista megatrendeistä muun muassa väestön- ja ilmastonmuutoksen sekä globalisaation kanssa. Gartner laatii vuosittain Gartner Hype Cyclen, joka kuvaa tärkeimpiä teknologisen kehityksen ja digitalisaation kulmakiviä (Panetta, 2016). Hype-käyrä esittää merkittäviä tämänhetkisiä sekä tulevaisuuden teknologioita ja niiden kehityspolkua. Panettan (ml.) mukaan käyrä on ennuste, jossa on määritelty ajanjakso, jolloin teknologian odotetaan kehittyvän jokapäiväiseksi toiminnoksi. Professori Sirkka Heinonen (2015) peräänkuuluttaa tulevaisuusstrategiaa, jonka avulla voidaan toteuttaa yhdessä luotua visiota paremmasta tulevaisuudesta. Digitalisaatiota hyödyntämällä voidaan tavoitella merkitysyhteiskuntaa, jossa tuotteiden ja palveluiden avulla luodaan merkitystä. Jotta digitalisaatiota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa mahdollisimman tehokkaasti, on Heinosen (ml.) mukaan löydettävä keinot, joilla se voidaan yhdistää meneillään olevaan kokonaisvaltaiseen yhteiskunnan muutokseen. On myös tarkasteltava, mitä kaiken kattava verkottuminen tarkoittaa ja mitä se tuo tullessaan niin kansantalouden, kotitalouksien kuin yksilöidenkin tasolla.

2.3.1 Digitaalinen ekosysteemi

Digitalisaation myötä yritysten välinen verkostoituminen on yhä tärkeämpää. Digitaalisessa liiketoiminnassa yritykset tarvitsevat uutta, yleistyvää teknologiaa, minkä vuoksi myös toimintamalleja on kehitettävä. Jotta uudet toimintamallit ja digitaalinen teknologia saadaan tehokkaasti hyödynnettyä, vaaditaan yrityksiltä tiivistä yhteistointa. Ekosysteeminen, vuorovaikutteinen yhteistyö tarjoaa parhaat edellytykset yrityksen digitaaliselle kehitykselle. Koska digitaalinen toimintaympäristö on luonteeltaan nopeasti kehittyvä, Ruokonen (2016, 79) painottaa kumppanuuksien merkitystä osaamisaukkojen paikkaamisessa. Hän kirjoittaa, että yritys ei pysty eikä sen tarvitsekaan hallita kaikkia itse, vaan sen on panostettava omaan ydinosaamiseensa. Kärkkäisen (2015) mukaan yrityksen menestys voi olla riippuvainen yrityksen asemoitumisesta ekosysteemissään sekä siitä, miten se pystyy parantamaan asemaansa. Ruokosen (mts. 79) mukaan tärkeää ei olekaan, miten yritys pystyy kilpailemaan markkinoilla, vaan miten yritys yhdessä kumppaniensa kanssa pystyy kilpailemaan.

Selander, Henfridsson ja Svahn (2013, 184–185) määrittelevät digitaalisen ekosysteemin (*digital ecosystem*) kollektiiviseksi yritysjoukoksi, jolla on yhteinen näkemys digitaalisen teknologian mahdollisuuksista uudistaa ja auttaa toteuttamaan heidän tuote- tai palveluinnovaationsa. Pranata, Skinner ja Athauda (2011, 25–26) taas kuvailevat digitaalista ekosysteemiä digitaalseksi ympäristöksi ja infrastruktuuriksi, jossa useat digitaaliset komponentit muodostavat synergisen korrelaation ja yhteistoiminnan, ja jolla on evolutiivinen kyky sopeutua erilaisiin olosuhteisiin. He toteavat, että menestyksekkään digitaalisen ekosysteemin toteuttamisessa suuri rooli on dynaamisella vuorovaikutuksella sekä yhteistyöllä. Tällaista vuorovaikutusta ja yhteistyötä voidaan edistää, kun tietoa ja resursseja voidaan vaivattomasti jakaa ja hyödyntää. Pranata ym. (mts. 25) korostavat, että digitaalisen ekosysteemin toimivuuden kannalta ehdoton vaatimus on turvata ja ylläpitää luottamuksellisuutta, rehellisyyttä sekä resurssien tasapuolista käyttöä.

Ruokonen (2016, 79–80) esittää, että digitaalisessa toimintaympäristössä ekosysteemit kilpailevat yksittäisten yritysten sijaan. Ilmarisen ja Koskelan (2015, 157) mukaan Applen iOS:n, Googlen Androidin ja Microsoftin Windowsin välinen kilpailu

käyttöjärjestelmissä, puhelimissa ja niiden sovelluksissa on hyvä esimerkki ekosysteemien taistelusta. Ruokonen (mts. 80) korostaa, että digitaalisessa ekosysteemissä kumppanina voi olla omaa toimialaa täydentävä yritys, mutta myös yksittäinen henkilö, jolla on tarvittavaa digitaalista osaamista, voi yhtä lailla kuulua yrityksen ekosysteemiin. Kuten jo aikaisemmin on todettu, yrittäjyyden ekosysteemeissä on osallisena paljon erilaisia toimijoita, jotka täydentävät toistensa osaamista. Näin on myös digitaalisissa ekosysteemeissä. Ruokonen (mts. 81–82) kuitenkin huomauttaa, että valitessa kumppaneita ekosysteemiin, on oltava huolellinen, koska joskus ekosysteemin kilpailukyky on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki.

Ilmarisen ja Koskelan (2015, 156) mukaan ekosysteemeitä hyödynnetään digitalisaatiossa paljon, koska digitaalisuus mahdollistaa eri toimijoiden palveluiden yhdistämisen yksinkertaisesti. He toteavat, että useat uudet digitaaliset liiketoimintamallit perustuvatkin jo ekosysteemiajatteluun ja sitä myötä kumppanuuksien synnyttämiseen ja asiakasarvon luomiseen verkossa. Tällaisiin liiketoimintamalleihin liittyvä verkostovaikutus (*network effect*) eli asiakasarvo korreloi ekosysteemin kokoon. Asiakasarvo on sitä suurempi, mitä laajempi ekosysteemi on. Ilmarinen ja Koskela (mp.) toteavat, että toinen keskeinen käsite ekosysteemiajattelussa on kaksisuuntainen liiketoimintamalli (*two-sided market*), jossa yritys muodostaa kaksisuuntaisen markkinan kahdelle asiakasryhmälle, kuten esimerkiksi luottokorttiyhtiöt ja hakukoneet (käyttäjät-mainostajat). Digitaaliseen ekosysteemiajatteluun liittyy kirjoittajien mukaan läheisesti myös epäsuoran ansaintamallin käsite. Tällaisessa ansaintamallissa, suuren data- ja asiakasmäärän mahdollistamana, arvoa ei rahasteta kaikilta ekosysteemin jäseniltä. Tunnetuin epäsuoran ansaintamallin käyttäjä on Ilmarisen ja Koskelan (mts. 158) mukaan Google, jonka hakukonepalveluiden käyttö on kulluttajille ilmaista, mutta jossa yritykset maksavat mainoksista hakujen yhteydessä.

2.3.2 Digitaalinen alusta ja digitaalinen ekosysteemi

Valtioneuvoston kanslia on julkaissut raportin ”Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta?”, jossa Ailisto ym. (2016, 3) ovat selvittäneet mahdollisuuksia tehdä digitaalisista palveluekosysteemeistä ja -alustoista keskeisiä kilpailutekijöitä Suomelle. Termiä alusta käytetään joskus synonyyminä sanalle ekosysteemi, mutta ne

ovat kaksi eri käsitettä. Ailiston ym. (mts. 16) raportissa ne erotetaan siten, että ekosysteemillä tarkoitetaan organisaatiota, johon kuuluvat kaikki toimijat, jotka osallistuvat arvon tuottamiseen asiakkaille joko suoraan tai epäsuoraan, ja alustalla taas kiinteitä ja jaettuja toimintaperiaatteita ja ratkaisuja, joilla esimerkiksi ekosysteemi tai jokin muu organisaatio järjestää, johtaa ja toteuttaa lisäarvoa tuottavaa toimintaa. Digitaaliset alustat ovat Ailiston ym. (s. 14) määritelmän mukaan tietoteknisiä järjestelmiä, joilla eri toimijat kuten käyttäjät, tarjoajat ja muut sidosryhmät yhdessä toteuttavat lisäarvoa tuottavaa toimintaa. Kirjoittajien mukaan toimijat luovat, tarjoavat ja ylläpitävät toisiaan täydentäviä tuotteita ja palveluita eri jakelukanaviin ja markkinoille. Digitaaliset alustat toimivat Ailiston ym. (s. 4) mukaan yli organisaatorajojen, yhteisten pelisääntöjen ja käyttäjäkokemusten puitteissa, sitouttaen ja houkutellen eri toimijoita verkostovaikutusten tuottamalla taloudellisella hyödyllä.

Alustat tekevät uusien markkinoiden syntymisen ekosysteemeissä mahdolliseksi sekä luovat potentiaalin uudenlaiselle arvonluonnille. Alustatalouden liiketoiminta tulee olla asiakaslähtöistä ja sen luomiseen tarvitaan uusia innovatiivisia ohjelmistoja, sovelluksia, palveluita ja tuotteita. Niiden tehtävänä on yhdistää, analysoida ja tulkita alustojen kautta kulkevaa tietoa. Digitaalisessa alustataloudessa palvelut rakentuvat toistensa päälle sekä sisään, ja eri toimijat toimivat yhteistyössä yhdistämällä resursseja toistensa hyväksi. Toimivan ekosysteemin aikaansaamiseen tarvitaankin paljon erilaisia yhteensopivia toimijoita, jotka pystyvät täydentämään toinen toistaan. Uusien ekosysteemien yritysten tuottamien palveluiden täytyy tuottaa arvoa niin asiakkaille kuin muille ekosysteemin jäsenillekin. Uusilla innovatiivisilla yrityksillä, kokoon katsomatta, on oltava mahdollisuus liittyä ekosysteemiin mukaan myöhemmin. (Ailisto ym. 2016, 21.)

2.4 Julkisen sektorin rooli ekosysteemien edistämisessä

Ekosysteemisen näkökulman huomioon ottaminen elinkeino- ja innovaatiopolitiikassa on Kaihovaaran ym. (2017, 6) mukaan tärkeää. Kirjoittajat esittävät globaalin toimintaympäristön muutoksen edellyttävän tietynlaisia toimintamalleja, kuten avoimuutta, yhteistyötä, vuorovaikutusta, jatkuvaa oppimista ja kykyä mukautua muu-

toksiin. He korostavat, että julkisella sektorilla on rooli ekosysteemien rakentamisessa ja kehittämisessä, eikä niiden johtamisessa. Kaihovaara ym. (mp.) huomauttavat, että tärkeimpiä julkisen sektorin tehtäviä ekosysteemisessä politiikassa on huolehtia toimintaympäristön toimivuudesta sekä tehdä sellaisia painopistevalintoja, jotka auttavat fokusoimaan elinkeino- ja innovaatiotoimintaan mahdollisimman tehokkaasti.

Kaihovaara ym. (2017, 8) korostavat, että kehitettäessä yrityspalveluita, on huomioitava ekosysteemeihin liittyvät kysymykset ja niiden elinkaaren vaiheet. Yrityspalveluilla on kirjoittajien mukaan merkittävä rooli ekosysteemien kehittämisessä, jossa keskeistä on pyrkiä luomaan yhteistä visiota ja rakentamaan luottamusta eri toimijoiden välille. Lisäksi he näkevät tärkeänä, että kiinnitetään huomio kokonaisen ekosysteemin toiminnan kehittämiseen, ei ainoastaan yksittäisten yritysten.

Ekosysteemejä edistävän politiikan tulisi Salmisen ja Mikkelen (2016, 1) mukaan olla kokonaisvaltaista, dynaamista sekä muuttuviin tilanteisiin nopeasti reagoivaa. Kirjoittajien mukaan fokus pitäisi kohdistaa systeemisten aukkojen tai virheiden tunnistamiseen sekä korjaamiseen, eikä niinkään markkinapuutteisiin. Kun lähdetään edistämään uudenlaista ekosysteemistä yrittäjyyttä, on selvää, että on löydettävä uusia tapoja toimia sekä kehitettävä avuksi uudenlaisia työkaluja. Innovaatiopoliittiset linjaukset ovat jo alkaneet korostaa ekosysteemistä lähestymistapaa. Salminen ja Mikkela (mts. 5) nimeävät esimerkiksi valtioneuvoston tutkimus- ja innovaationeuvoston linjaraportin 2015-2020, joka suosittelee, että innovaatorahoituksen keskeinen periaate on ekosysteemien toimivuuden edistäminen nykyisissä kasvun kärkeissä. Myös Tekes on ilmoittanut pyrkivänsä jatkossa edistämään liiketoimintakärkien kehittymistä yhä enemmän ekosysteemitasolla.

2.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Tämän alaluvun tarkoituksena on koota yhteen teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt teoriat ekosysteemeistä sekä digitalisaatiosta. Tämä luku perustuu kirjoittajalle muodostuneisiin näkemyksiin sekä ymmärrykseen teorioista. Alaluvun tarkoitus on selkiyttää ekosysteemien eroja ja niiden yhteyttä startup-vaiheen ekosysteemiin,

joka sisältää elementtejä niin liiketoiminta-, innovaatio-, yrittäjä- kuin yrittäjyysekosysteemistäkin. Tässä osiossa myös yhdistetään digitalisaatio startup-yrityksen kehitysvaiheisiin. Yhteenvedon tarkoituksena on kerrata teoreettisessa viitekehysessä esitellyt aiheet. Tämä alaluku toimii opinnäytetyön teoreettisen viitekehysen kokonaisyhteenvetona.

Liiketoimintaekosysteemin voisi tarkasteltujen teorioiden perusteella määritellä yhden tai kahden johtajayrityksen ympärille muodostuneeksi, alueelliset rajat ylittäväksi verkostoksi, jonka jäsenet (mm. toiset yritykset, sidosryhmät ja kilpailijat) pyrkivät yhteistyössä luomaan asiakkaalle parempaa arvoa, kuin ne pystyisivät yksin tuottamaan. Toimijat pystyvät täydentämään tuotteitaan tai palveluitaan samassa ekosysteemissä toimivien jäsenten kautta. Liiketoimintaekosysteemissä yrityksen menestys perustuu osittain ekosysteemissä toimivien muiden yritysten menestykseen sekä koko ekosysteemin terveyteen. Liiketoimintaekosysteemi hakee mallia luonnon ekosysteemeistä sekä erilaisten lajien yhteen toimivuudesta ja eliöyhteisöistä. Se huomioi yhteistyön merkityksen ekosysteemin jäsenten toiminnan, selviytymisen ja kehittymisen kannalta. Liiketoimintaekosysteemille löytyy tarkastelluista teorioista useita hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä, mutta peruseriaatteiltaan ne ovat samankaltaisia.

Innovaatioekosysteemillä tarkoitetaan yleensä paikallisten yritysten, osaaajien ja innovaatiotoimintoja tarjoavien organisaatioiden muodostamia innovaatioverkostoja, joiden tarkoituksena on synnyttää uusia innovaatioita. Innovaatiot syntyvät niin yhdessä luomisen kuin yhteistyönkin kautta ja tärkeää innovaatioekosysteemissä onkin ideoiden ja ihmisten kierrättäminen ekosysteemin toimijoiden välillä.

Yrittäjäekosysteemin määritelmä tarjoaa Masonin ja Brownin (2014, 26) mukaan uuden, yritysten kasvua korostavan näkökulman, joka painottaa yrityksen ulkoisen ympäristön merkitystä sen sisäisten ominaisuuksien ja toimintojen sijaan. Se myös vie huomion yksittäisestä yrityksestä koko ekosysteemiin, mikä on tärkeää, koska yrityksen ulkoiset ja relationaaliset tekijät vaikuttavat voimakkaasti yrityksen toimintakykyyn. Myös Sorama ym. (2017) korostavat yrittäjäekosysteemin kasvunäkökulmaa. Kirjoittajien mukaan yrittäjäekosysteemin (yrittäjämäisen tai yritteliään ekosysteemin) vahvistaminen on tärkeää yritysten kasvun näkökulmasta. Yrityksiä tulee

heidän mukaan tukea lisäämällä yritysten kyvykkyyttä kasvaa ja lisätä kapasiteettiin (boosting).

Yrittäjyys ekosysteemin tarkoitus ei ole liiketoiminta ekosysteemin tavoin luoda arvoa ekosysteemin jäsenille tai asiakkaille tai innovaatio ekosysteemin tapaan luoda uusia innovaatioita, vaan sen päämääränä on luoda uutta kasvuhakuista yrittäjyyttä. Yrittäjyys ekosysteemillä ei ole johtajaa, vaan jäsenet ovat vastavuoroisessa riippuvuussuhteessa. Isenbergin (2011a; 2011b, 7) malli on hyödyllinen nimenomaan yrittäjille, koska se kuvastaa maailmaa yrittäjän näkökulmasta, antaa kokonaisvaltaisen näkemyksen yrityksen toimintaympäristöstä sekä antaa tukea yrittäjän päätöksiin ja siten vaikuttaa yrityksen menestykseen.

Vaikka erilaisia yrittäjyyden ekosysteemejä käsitellään tässä opinnäytetyössä erillisinä, on huomioitava, että niillä on useita yhdistäviä piirteitä. Eri ekosysteemeille yhteistä on Lahtisen ym. (2016,74) mukaan itseohjautuvuus, keskinäisriippuvuus, eri toimijoiden välinen yhteistyö ja avoimuus sekä kyky mukautua toimintaympäristön muutoksiin. Lahtinen ym. (mp.) esittävätkin, että ekosysteemit tulisi nähdä elävänä verkostona sekä kääntää huomio ekosysteemin jäsenten välisiin suhteisiin, ei niinkään yksittäisiin toimijoihin. Kuviossa 10 havainnollistetaan ekosysteemien välisiä eroja sekä niiden yhteys toisiinsa.



Kuvio 10. Yrittäjyyden ekosysteemit (mukaillen Salminen & Mikkilä 2016, 2).

Startup-vaiheen ekosysteemien muodostumisesta ja sisällöstä löytyy kirjallisuudesta melko niukasti tutkittua tietoa. Se hakee mallia niin liiketoiminta-, innovaatio-, yrittäjä- kuin yrittäjyys-ekosysteemistäkin. Startup-vaiheen ekosysteemi koostuu useista erilaisista elementeistä. Kuvioon 11 on nimetty startup-vaiheen ekosysteemin pääelementtejä, joihin sisältyy useita alakäsitteitä. Elementit toimivat ekosysteemin sisällä vuorovaikutuksessa ja jokaisella jäsenellä on oma roolinsa ekosysteemin toiminnassa. Jokaisen startup-yrityksen ekosysteemi ei kuitenkaan ole täysin samanlainen. Deschryveren ym. (2015, 4-5) mukaan startup-yritykset ovat tyytyväisiä ekosysteemeihin ja näkevät, että ne laajentavat yrityksen verkostoja ja auttavat panostamaan innovaatiotoimintaan. Kirjoittajien mukaan ekosysteemeillä on myös positiivista vaikutusta startup-yritysten kasvuun ja kehittymiseen. Ekosysteemi-perustainen toimintatapa on merkittävä etu Startup-yrityksille, koska ekosysteemeissä jokaisella on yhteinen tavoite, ekosysteemin ja sen jäsenten menestyminen.

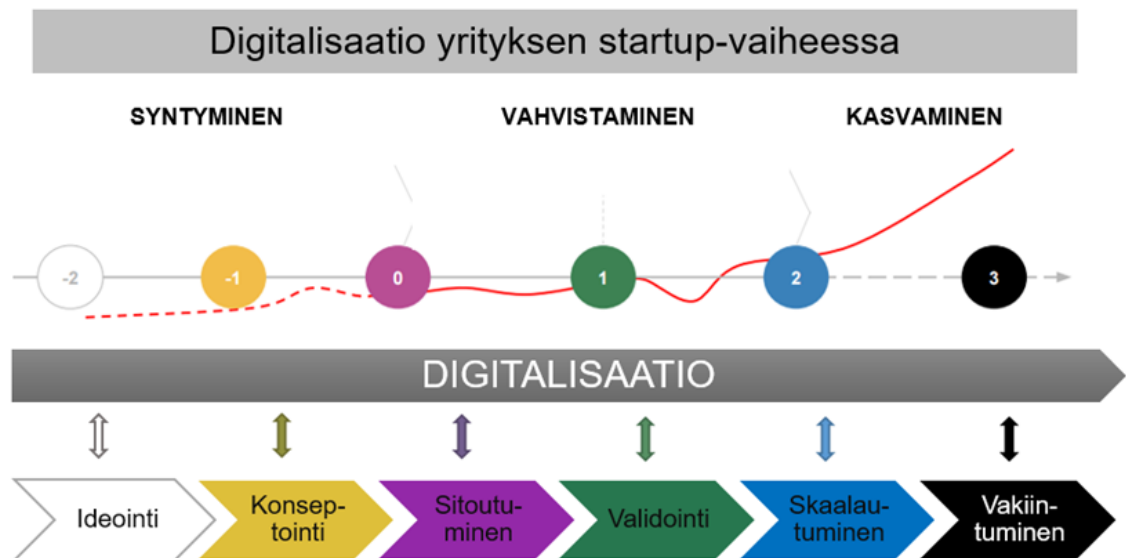


Kuvio 11. Startup-vaiheen ekosysteemin pääelementit

Digitalisaatiolla on vaikutusta yrityksen toimintaan alkuvaiheista alkaen. Jo startup-vaiheessa digitalisaatio pitäisi nähdä kiinteänä osana yritystä. On huomioitava, että digitalisointi koskee sekä yrityksen sisäisiä, että ulkoisia toimintatapoja. Kuviossa 12 havainnollistetaan digitalisaation kokonaisvaltaista vaikutusta startup-vaiheessa olevaan yritykseen.

Liiketoiminnan ideointi- ja syntyvaiheessa ideoidaan yritystoimintaa, mietitään visiota ja missiota, valitaan perustajajäsenet sekä luodaan yritykselle strategia, johon digitalisaatio tulee kiinteästi kytkeä. Yrityksen toiminta voidaan suunnitella myös täysin digitaaliseksi riippuen toimialasta. Sitoutumis- ja validointivaiheissa yritys on perustettu ja perustajat jakavat yhteiset arvot, ideat ja asenteen. Yritys sitoutuu taloudellisesti kannattavaan liiketoimintaan ja etsii keskeisiä tuotteita, palveluita sekä asiakkaita. Tässä vaiheessa digitalisoinnilla voidaan helpottaa ja nopeuttaa useita yrityksen toimintatapoja, mutta sen täysi hyödyntäminen edellyttää asiakastarpeiden

ja ansaintalogiikan ymmärtämistä ja toistuvaa analysointia. Liiketoiminnan tulee pohjata digitaalisiin prosesseihin. Myös yrityksen verkostolla ja ekosysteemillä on tässä vaiheessa suuri merkitys. Digitalisoinnilla on merkittävä vaikutus yrityksen kasvuun mahdollistamalla paremman tuottavuuden sekä helpottamalla laajentumista kansainvälisille markkinoille. Erityisesti voimakkaasti kasvuhakuisten yritysten on huomioitava digitalisaation tuomat mahdollisuudet.



Kuvio 12. Digitalisaatio yrityksen startup-vaiheessa (mukaillen Startup Commons 2015).

Ei kuitenkaan ole tärkeää määritellä, missä kehityksen vaiheessa digitalisaatio on startup-yritykselle tärkeintä, vaan tärkeää on viedä huomio digitaalisuuden tuomiin mahdollisuuksiin. Tämä markkinapotentiaali on kaikkien hyödynnettävissä, mikäli resurssit, kiinnostus ja osaaminen kohdennetaan oikein.

Digitaalisuuden ja digitalisoinnin sisällyttäminen yrityksen toimintaan ei aina ole teknologiakysymys, vaan myös toimintatapojen ja ajatusmallien muuttamiseen liittyvä kysymys. Iso osa palveluista on mahdollista digitalisoida, lähinnä onkin kyse siitä, mitä niistä kannattaa sähköistää. Onkin ymmärrettävä, että digitaalisuus tuottaa lisäarvoa asiakkaalle muun muassa asiakaskokemuksia parantamalla. Yksi digitaalisuuden tarjoamista tärkeistä mahdollisuuksista onkin asiakaslähtöisyyden tuominen kaiken keskiöön. Palveluita sekä tuotteita pystytään uusien toimintamallien avulla räätälöimään yksittäisen asiakkaan tarpeita vastaaviksi ja jopa kehittämään yhdessä asiakkaan kanssa.

3 TUTKIMUKSENTOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitellään ja perustellaan opinnäytetyössä käytettävät tutkimusmenetelmät sekä kuvataan tutkimuksen toteutustapa. Tutkimuksella haetaan vastauksia tutkimusongelmaan. Opinnäytetyön tutkimusongelma on: **Miten startup-vaiheen ekosysteemi toimii digitaalisessa toimintaympäristössä?** Opinnäytetyön alaongelmia ovat:

- miten startup-vaiheen yritykset hyödyntävät ekosysteemiä?
- miten startup-aiheen yritykset hyödyntävät digitaalista toimintaympäristöä?
- minkälaisia vaikutuksia digitalisaatiolla on startup-vaiheen ekosysteemissä?

Luvussa 3.1 kerrotaan tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja perustellaan niiden valinta. Luvussa 3.2 käydään läpi erilaisia tiedonhankintamenetelmiä ja kerrotaan perustellen tähän opinnäytetyöhön valitut menetelmät. Luvussa 3.3 esitellään perustellen tutkimuksen otanta ja luvussa 3.4 aineiston keräämisessä käytetyt menetelmät. Luku 3.5 sisältää esittelyn aineiston analysoimisesta sekä tämän tutkimuksen analyysin. Luvussa 3.6 pohditaan tämän opinnäytetyön luotettavuutta.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusta, koska tutkittavaa ilmiötä halutaan ymmärtää syvällisesti. Koska tutkimuksen ilmiötä ei tunneta vielä kovin hyvin, on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus lähes välttämätön. Opinnäytetyöhön halutaan saada mahdollisimman kattava kuva tutkittavasta ilmiöstä, minkä vuoksi kvalitatiivisen tutkimuksen lisäksi tehdään myös kvantitatiivinen tutkimus. Erilaisten menetelmien yhdistämisestä käytetään Kanasen (2011, 124) mukaan nimitystä triangulaatio. Yleisin triangulaation muoto on tässäkin opinnäytetyössä käytettävä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen yhdistäminen. Kananen (mts. 125) esittää, että kvalitatiivinen tutkimus auttaa tutkijaa hahmotamaan ilmiötä ja luo pohjan kvantitatiiviselle tutkimukselle, jonka edellytyksenä on

ilmiön ja muuttujien suhteiden tuntemus. Kvantitatiivisessa eli määrällisellä tutkimuksella voidaan kvantifioida selville saatua ilmiötä ja sen tekijöitä (Kananen 2015, 71). Kvalitatiivinen aineisto toimii Kanasen (2011, 125) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen pohjana esimerkiksi siinä vaiheessa, kun laaditaan kyselylomaketta.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on Kanasen (2008, 24–25) mukaan ilmiön kuvaaminen, syvälinen ymmärtäminen sekä tulkin antaminen. Kirjoittaja korostaa, että laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä sekä kokemuksista ja pyrkimyksenä on saada mahdollisimman paljon irti yksittäisistä havaintoyksiköistä. Tähän päästäänkin määrällistä tutkimusta helpommin, koska tutkittava ja tutkija ovat suorassa kontaktissa. Laadullinen tutkimus on joustava ja siksi mahdollistaa syvälinen analyysien, uusien teorioiden ja hypoteesien luomisen (mts. 32). Koska tämän opinnäytetyön aiheesta ei ole kovin paljon varsinkaan kotimaista tutkimusta ja kirjallisuutta, laadullinen tutkimus soveltuu ilmiön käsittelemiseen erinomaisesti.

Vilkan (2007, 19) mukaan kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tavoitteena on selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmisiä koskevia asioita tai ominaisuuksia. Sen tavoitteena on myös säännönmukaisuuksien löytäminen aineistosta. Vilka (mts. 26) korostaa, että teoreettiset käsitteet on esitettävä tutkittavalle mahdollisimman konkreettisinä, jolloin tutkija ja tutkittava ymmärtävät tutkimuslomakkeessa olevat kysymykset samalla tavalla. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää Kanasen (2011, 11) mukaan ilmiön ja sen tekijöiden tuntemusta, jotta voidaan mitata tekijöitä eli muuttujia, laskea niiden suhteiden välistä vuorovaikutusta ja määrällistä esiintyvyyttä. Tästä syystä tässä opinnäytetyössä tehdään ensin laadullinen tutkimus, jolla pystytään selvittämään ilmiöön vaikuttavat tekijät ja riippuvuussuhteet niiden välillä. Laadullinen ja määrällinen tutkimus täydentävät opinnäytetyössä toisiaan, kvalitatiivinen tutkimus antaa tutkimukseen syvyyttä ja kvantitatiivinen lisää laajuutta.

3.2 Tiedonhankintamenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään sekä laadullista että määrällistä tutkimusta, joten käytössä on erilaisia tiedonhankintamenetelmiä. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat Kanasen (2015, 80) mukaan erilaiset dokumentit, havainnointi sekä haastattelut. Hän jakaa haastattelut neljään kategoriaan: strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Kananen (2008,73) selventää, että strukturoitu haastattelu on hyvin tarkasti ennakoon määritelty ja täten vastaa kvantitatiivisen tutkimuksen lomakekyselyä, kun taas puolistrukturoidussa haastattelussa on valmiit lomakekyselyn kysymykset, mutta vastaus puuttuu. Hän lisää, että teemahaastattelussa on ennakoon määritellyt aihealueet eli teemat, kun taas avoimessa haastattelussa ennakoon on määritelty vain aihe, josta käydään hyvin vapaata keskustelua. Kananen (2015, 143) esittää, että haastatteluja käytetään yleensä silloin, kun ilmiötä ei tunneta erityisen hyvin, ja kun haluaa syvällistä, laaja-alaista tietoa.

Yleisin haastattelumuodoista on teemahaastattelu, jossa tutkija ja tutkittava keskustelvat ilmiöön liittyvistä teemoista, mutta mukaan nousee myös uusia asioita ja kysymyksiä keskusteltavaksi, jolloin tutkijan ymmärrys ilmiöstä kasvaa (mts. 148). Kananen (mts.149) mukaan teemat valitaan niin, että niiden avulla pystytään tavoittamaan koko ilmiö mahdollisimman tarkasti. Kirjoittajan mukaan teemoja ei voi kuitenkaan täysin lyödä etukäteen lukkoon, vaan haastateltavan vastausten tulisi nostaa esiin uusia kysymyksiä ja näkökulmia.

Tämän opinnäytetyön kvalitatiivisessa osassa käytetään tiedonhankintamenetelmänä teemahaastattelua. Tarkoitus ei ole edetä kaavamaisesti ennakoon valittujen teemojen mukaisesti, vaan antaa haastateltavalle mahdollisimman paljon tilaa kertoa omatoimisesti ilmiöön liittyvistä asioista. Teemat auttavat tutkimustilanteessa muistamaan keskustelunaiheet, vaikka tarkoituksena onkin avoin keskustelu. Teemat, jotka ohjaavat haastattelua, löytyvät liitteestä 2. Haastattelun tukena käytetään myös tukikysymyksiä, jotka ovat liitteessä 3. Teemahaastattelut voidaan Kanasen (mts. 48) mukaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Tässä opinnäytetyössä käytetään yksilöhaastattelua, jotta haastattelusta saadaan mahdollisimman

vapautunutta ja luontevaa. Haastateltavilta kysytään lupa haastatteluun ja sen tallentamiseen. Jokainen haastateltava allekirjoittaa haastattelusopimuksen, jolla he antavat luvan aineiston keräämiseen. Haastattelusopimus löytyy liitteestä 1.

Kanasen (2015,198) mukaan kvantitatiivinen tutkimus käsittelee lukuja ja määriä tutkittavan ilmiön osalta. Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat kyselyt sekä erilaiset valmiit tilastot (mts. 81). Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaakin Kanasen (mts. 201–202) mukaan yleensä kyselytutkimusta, joka on määrällisen tutkimuksen käytetyin aineistonkeruumenetelmä. Hän korostaa, että määrällinen tutkimus vaatii ilmiön tarkkaa tuntemusta sekä teorioita, jotka selittävät ilmiötä ja joista voidaan johtaa tarkat kysymykset. Hän kertoo kyselytutkimuksen eduiksi muun muassa suhteellisen nopean aineistonkeruun, anonyymiyden sekä tutkimustilanteen objektiivisuuden, mutta haittapuoliksi alhaisen vastaamishalukkuuden, joustamattomuuden sekä virheelliset kysymykset, joita ei pysty aineiston keruun aikana enää muuttamaan.

Tämän opinnäytetyön kvantitatiivisessa osassa tiedonhankintamenetelmänä käytetään kyselytutkimusta ja aineisto kerätään sähköisesti verkkokyselyn avulla. Lomakkeen kysymykset ovat strukturoituja eli niissä on vastausvaihtoehdot valmiina. Lisäksi kyselyssä oli muutama avoin kysymys. Kanasen (2015, 204; 208) mukaan verkkokyselyn lomake on tehtävä mahdollisimman lyhyeksi ja jo kutsutekstissä on ilmoitettava oletettu vastausaika. Hän lisää, että lomakkeen kysymystekstien tulee olla yksiselitteisiä ja vaihtoehtojen kysymystä ja ilmiötä kattavia. Myös tässä opinnäytetyössä pyritään tekemään helposti ymmärrettävät ja vastattavat kysymykset, jotka kuitenkin antavat laaja-alaiset, kattavat vastaukset. Kyselystä pyritään tekemään helposti ja nopeasti vastattava, että mahdollisimman moni kyselyn vastaanottajista vastaisi siihen, jolloin kato pysyisi mahdollisimman pienenä. Kanasen (2015, 267; 277) mukaan tutkimuksissa syntyy usein katoa, joka tarkoittaa tutkimuksen ulkopuolelle jäävää osaa otoksesta. Hän lisää, että kadon syitä voivat olla:

- tutkimuksesta kieltäytyminen
- henkilön tavoittamattomuus tai
- kyselyyn vastaaminen epätäydellisesti.

3.3 Haastateltavat ja populaatio

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltaviksi valitaan Kanasen (2015, 145–146) mukaan sellaisia henkilöitä, joita ilmiö koskettaa. Kananen (2008, 34–35) esittää, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä ei ole tärkeä vaan laatu, eikä havaintoyksiköiden määrälle ole olemassa selvää sääntöä. Hän lisää, että laadullisen tutkimuksen havaintoyksiköt valitaan harkinnanvaraisesti. Tähän tutkimukseen valitaan sellaisia haastateltavia, joita tutkittava ilmiö koskettaa, ja joilla on laaja kuva yrityksen toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Tutkimukseen valittavien henkilöiden yritykset ovat startup-vaiheessa, mutta eri kehitysvaiheessa. Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat Liikeideatlento -valmennuksen käyneet henkilöt, joten haastateltavat valitaan tästä ryhmästä. Kohderyhmässä on eri startup-vaiheissa olevia henkilöitä. Osa henkilöistä on jo perustanut yrityksen, osa on vasta ideointi ja konseptointivaiheessa. Perustetut yritykset ovat kooltaan joko mikroyrityksiä tai pieniä- ja keskisuuria yrityksiä. Haastateltavien henkilöiden valinnassa ovat mukana myös kohdeorganisaation edustajat, ja haastateltavat valitaan erityistä harkintaa käyttäen. Haastateltaviksi halutaan henkilöitä eri toimialoilta, jolloin tutkimuksen tulokset ovat yleispäteviä eivätkä liity tiettyyn toimialaan.

Tämän tutkimuksen kvalitatiiviseen osaan valittiin neljä yritystä / yrittäjää. Kaikki haastateltavat yritykset ovat olleet mukana Liikeideatlento -valmennuksessa. Ne ovat Etelä-Pohjanmaan alueelta, mutta paikkakuntia ei mainita yritysten tunnistamisen ehkäisemiseksi. Samasta syystä yrityksistä käytetään nimitystä Case A, Case B ja niin edelleen. Kaikki haastateltavat yritykset ovat startup-yrityksiä, mutta ne ovat eri startup-vaiheissa. Yritykset ovat erilaisilta toimialoilta, jolloin tuloksista saadaan yleispäteviä. Alla lyhyt esittely haastateltavien yritysten perustiedoista.

Case A. Kahden henkilön käsityö/lahjatarvikealan yritys. Yritys on perustettu vuonna 2016 eikä kummallakaan henkilöllä ole aikaisempaa yrittäjäkokemusta. Tällä hetkellä asiakaskunta koostuu pääasiassa kuluttajista ja markkina-alueena on Suomi, mutta tarkoituksena on laajentaa ulkomaille sekä saada myös yrityksiä, yhdistyksiä ja seuroja asiakkaiksi. Yritys on tällä hetkellä Startup Commonsin (2015) startup-vaiheiden viitekehyksen mukaan validointi- eli vahvistamisvaiheessa sekä skaalautumisvaiheessa. Se hakee uusia potentiaalisia asiakkaita sekä kasvua.

Case B. Yhden henkilön yritys, joka toimii terveys- ja hyvinvointialalla. Yritys on perustettu vuonna 2017 ja yrittäjä toimii vielä kevytyrittäjänä. Yrittäjällä ei ole aikaisempaa yrittäjäkokemusta. Yritys toimii valtakunnallisesti ja asiakkaita ovat niin kuluttajat kuin yrityksetkin. Yritys on hyvin alkuvaiheessa eli Startup Commonsin (2015) mukaisesti konseptointi- ja sitoutumisvaiheessa.

Case C. Yhden henkilön maahantuonti- sekä jälleenmyyntiyritys. Yritys on perustettu vuonna 2017. Yrittäjällä on aikaisempaa yrittäjäkokemusta kaksi vuotta. Yrityksen asiakkaita ovat pääasiassa kuluttajat, mutta myös yritykset. Yrittäjä toimii tällä hetkellä yksin, mutta tarkoitus on jossain vaiheessa palkata työntekijä. Yritys on tällä hetkellä Startup Commonsin (2015) startup-vaiheiden viitekehyksen mukaan validointi- eli vahvistamisvaiheessa sekä skaalautumisvaiheessa. Yritys hakee keskeisiä asiakkaita ja tuotteita sekä pyrkii kasvuun.

Case D. Kaupanalan yritys, jolla kivijalkamyymälä. Yritys on perustettu vuonna 2016 omistajanvaihdoksen kautta. Yrittäjällä on aikaisempaa työkokemusta noin vuoden verran. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä omistajan lisäksi yksi kokoaikainen ja yksi osa-aikainen työntekijä. Asiakkaita ovat pääasiassa kuluttajat, mutta jonkin verran myös yritykset. Yritys toimii paikallisesti, mutta tarkoituksena on laajentaa verkkokaupan avulla valtakunnalliseksi. Yritys panostaa laadun ja valikoiman kehittämiseen ja hakee lisää kasvua, joten se on Startup Commonsin (2015) mukaan skaalautumis- ja vakiintumisvaiheessa.

Populaatio. Kanasen (2011, 65) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa kriittisin vaihe on populaatio ja siitä saatava tieto. Hän lisää, että populaatio tarkoittaa sitä kohderyhmää, jota tutkittava ilmiö koskettaa. Perusjoukko on määriteltävä ja rajattava tarkasti. Heikkilän (1998, 33) mukaan kokonaistutkimuksessa tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen ja kokonaistutkimusta käyttämällä pystytään välttämään otantavirheet. Tämän opinnäytetyön kvantitatiivinen tutkimus on kokonaistutkimus eli census, joka kohdistuu kaikkiin perusjoukon havaintoyksiköihin eli kaikkiin Into Seinäjoen Liikeideat lentoon -valmennusohjelman läpikäyneisiin henkilöihin. Perusjoukkoon kuuluu 153 henkilöä. Verkkokyselyssä vastausaika on Kanasen (2015, 281) mukaan melko lyhyt ja mahdollinen karhu lähetetään noin viikon kuluttua kyselyn lähettämisestä. Myös tässä tutkimuksessa käytetään varsin lyhyttä vastausaikaa.

3.4 Aineiston kerääminen

Tämän tutkimuksen kvalitatiiviseen osaan valittiin neljä yritystä / yrittäjää, jotka kaikki suostuivat empimättä haastateltaviksi. Haastatteluajoista sovittiin joko puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Haastateltaville kerrottiin etukäteen opinnäytetyön aihe sekä haastatteluissa läpikäytävät teemat. Heille kuitenkin korostettiin, ettei heidän tarvitse tehdä alustavasti mitään, vaan tarkoitus on keskustella asioista rennosti ja vapaamuotoisesti. Heille myös kerrottiin, että haastattelut tullaan äänittämään jatkotoimenpiteitä varten. Haastateltaville selitettiin, että nimiä ei tuoda tutkimuksessa julki, vaan heistä käytetään nimityksiä Case A, Case B ja niin edelleen.

Haastattelut suoritettiin touko- ja kesäkuun 2017 aikana. Ennen varsinaista haastattelua, jokainen haastateltava allekirjoitti haastattelusopimuksen, jolla hän antoi luvan haastattelun tallentamiseen sekä haastattelussa ilmi tulleiden asioiden käyttöön opinnäytetyössä. Haastattelusopimus on tämä opinnäytetyön liitteenä (Liite 1). Haastatteluista kolme käytiin toimeksiantajan, Into Seinäjoki Oy:n neuvottelutiloissa ja yksi haastattelijan kotona. Kaikki haastattelut pystyttiin näin ollen suorittamaan rauhallisissa tiloissa.

Haastattelut suoritettiin valmiiksi luotujen teemojen pohjalta, käyttäen tarvittaessa apuna tukikysymyksiä. Haastateltavien annettiin kuitenkin tuoda asioita esiin mahdollisimman vapaasti ja tarkentavia kysymyksiä tehtiin tarvittaessa. Kaikki haastattelutilanteet sujuivat erittäin hyvin ja olivat melko rentoja ja vapautuneita. Aineistoa kertyikin hyvin, haastattelujen kestot olivat noin 40–60 minuuttia. Jokaisessa haastattelussa käytiin läpi kaikki ohjaavat teemat ja tukikysymykset muotoiltiin tilanteisiin sopiviksi. Kaikkea materiaalia ei kuitenkaan käytetty opinnäytetyössä, mikäli huomattiin, että se oli tarpeetonta tutkimusongelman kannalta.

Tämän opinnäytetyön kvantitatiivisen osan tutkimuskysely toteutettiin 12.9.–24.9.2017 välisenä aikana. Aineiston keruussa käytettiin apuna Webropol-ohjelmaa. Sähköinen kyselylinkki lähetettiin kohdeorganisaation, Into Seinäjoki oy:n toimesta kaikille Liikeideat lentoon -valmennusohjelman käyneille. Linkki lähetettiin sähköpostitse kaiken kaikkiaan 153:lle henkilölle.

3.5 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi. Teemahaastattelusta saatu aineisto puretaan tekstimuotoiseksi eli litteroidaan mahdollisimman sanatarkasti. On kuitenkin tärkeää ratkaista mitä kaikkea litteroidaan, koska litterointi on työläs ja hidas työvaihe. Litterointia hankaloittaa laadullisen tutkimuksen syklinen prosessi, joka elää koko tutkimusprosessin ajan, minkä vuoksi joskus on hankala arvioida, mitä asioita otetaan mukaan. (Kananen 2008, 80.) Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat Kananen (mts. 88) mukaan usein laajoja ja vaativat pelkistämistä, selkeyttämistä ja tiivistämistä. Hän kirjoittaa, että koodauksella eli luokittelulla pyritään löytämään aineistosta ulottuvuuksia ja käsitteellisiä kerroksia. Tällaisen koodausjärjestelmän luomiseen tarvitaan teoreettisia ennakko-oletuksia, jotta koodaus saadaan tukemaan tutkittavaa ilmiötä, mikä edellyttää deduktiivista lähestymistapaa. Kananen (mts.89; 94) lisää, että koodauksen avulla aineisto saadaan käsiteltävään muotoon ja tietoja yhdistetään niin, että samaa asiaa, elementtejä tai tekijöitä sisältävät asiat yhdistetään samalla koodilla eli niistä tehdään aineistoyksiköitä. Hän kuitenkin korostaa, että koodaus on vain välivaihe, joka mahdollista analyysin tekemisen.

Kananen (mts. 90) kirjoittaa, että sisällön analyysi on tekniikka, jolla tutkittavasta ilmiöstä tuotetaan sanallinen, selkeä kuvaus. Aineiston sisältöanalyysi voidaan Kananen (2015, 171) mukaan tehdä kolmella tavalla: teoriapohjaisesti, aineistopohjaisesti tai niiden yhdistelmänä eli aineiston kategorisointi voidaan johtaa joko teorioista, kerätystä aineistosta tai molemmista. Teorialähtöisessä menetelmässä valmiiden teorioiden käsitteistöä sovitetaan aineistoon, jolloin voidaan huomata, löytykö aineistosta samoja tekijöitä tai käsitteitä.

Tässä opinnäytetyössä käytetään teorialähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen apuna teoreettista viitekehystä. Sisällön analyysin avulla pyritään löytämään yhtenäisyyttä jo olemassa oleviin teorioihin, mutta myös etsimään uusia elementtejä. Aineiston purkaminen aloitettiin teorian pohjalta valmiiksi koodattuihin taulukkoihin, joihin oli jaoteltu kaikki elementit teemoittain. Taulukoiden avulla oli helppo löytää aineistosta olennaiset asiat, jolloin koko aineiston litterointi sanasta sanaan katsottiin turhaksi. Litterointia tehtiinkin vain tutkimusongelman kannalta olennaisista osista. Koodauksen jälkeen siirryttiin analyysivaiheeseen sekä johtopäätösten tekoon. Aineiston

analyysiä ohjasi vahvasti teoriaosassa luotu viitekehys, koska aiheesta oli niukasti aikaisempaa kokemuseräistä tutkimustietoa.

Määrällisen tutkimuksen aineiston analysointi. Kanasen (2015, 286–287) mukaan määrällisessä tutkimuksessa aineistoa analysoidaan tilastollisin menetelmin ja kerätyllä aineistolla ratkaistaan tutkimusongelma. Hän kirjoittaa, että ensin tarkistetaan aineisto ja poistetaan puutteelliset vastaukset, jonka jälkeen aloitetaan tutkimusaineiston tiivistäminen. Tiivistäminen tapahtuu erilaisia tilastotieteen tunnuslukuja hyödyntäen tai esittämällä tulokset tiivistettyinä suorina jakaumina tai ristiintaulukointeina. Suora jakauma on Kanasen (s. 288) mukaan havaintoyksiköiltä kerätyn tiedon esittämisen ja tiivistämisen tapa, mutta isäksi se on yksinkertainen analyysikeino, jossa yksittäisten kysymysten jakaumia tarkastellaan suhteellisina lukuina. Suorat jakaumat ilmoitetaan aina prosenttilukuina. Kananen (s. 290) kirjoittaa ristiintaulukoinnin tarkoittavan sitä, että kahta eri muuttujaa tarkastellaan samanaikaisesti. Hän lisää, että ristiintaulukoinnilla selvitetään muuttujien välisiä riippuvuuksia sekä ryhmien välisiä eroja.

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin Webropol-ohjelmalla, josta saatiin myös tulostettua raportti vastauksista. Aineiston käsittelyssä käytettiin Excel-tilukkolaskentaohjelmaa. Tutkimuksen tulokset ilmoitetaan suorina jakaumina ja keskiarvoina. Koska vastaajamäärä on pieni, ristiintaulukointia ei katsottu tarpeelliseksi.

3.6 Luotettavuus

Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta, käytetään yleisesti kahta termiä valideetti ja reliabiliteetti (Kananen 2008, 123). Käsitteet tulevat Kanasen (mp.) mukaan luonnontieteistä ja ne ovat vakiintuneet määrällisen tutkimuksen käyttöön, mutta siitä sopivatko ne laadulliseen tutkimukseen, ei olla yksimielisiä. Hän selventää, että valideetti tarkoittaa sitä, että on tutkittu oikeita, kyseessä olevia asioita. Validiteetin käsite voidaan vielä jakaa ulkoiseen ja sisäiseen valideettiin, jossa ulkoinen valideetti tarkoittaa Kanasen (mp.) mukaan tulosten yleistettävyyttä eli mahdollisuutta siirtää muihin vastaaviin tilanteisiin ja sisäinen valideetti virheettömyyttä tulkinassa ja käsitteistössä. Heikkilä (2014, 27) listaa validiin tutkimukseen vaadittavia tekijöitä seuraavasti:

- tutkimuksen täsmälliset tavoitteet
- tarkasti määritelty perusjoukko
- edustava otos
- huolellisesti suunniteltu ja harkittu tiedonkeruu sekä
- mahdollisimman korkea vastausprosentti.

Näiden lisäksi hän kirjoittaa, että tutkimus pitää tehdä rehellisesti ja puolueettomasti, että saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tätä opinnäytetyötä tehdessä pidettiin koko ajan mielessä tutkimusongelma eli se mitä ollaan tutkimassa. Haastattelun teemat tehtiin huolellisesti ja mietittiin valmiiksi teemoja tukevia apukysymyksiä. Haastateltavat valittiin tarkasti, että kyseessä olisi mahdollisimman edustava otos startup-vaiheessa olevia yrityksiä. Haastattelut suoritti yksi henkilö, jolloin haastattelutilanteet ja haastatteluiden tulkinta ovat samanlaisia.

Reliabiliteetin merkitys on (Kanasen 2008, 123) mukaan tulosten toistettavuudessa eli pysyvyydessä. Heikkilä (2014, 28) myös korostaa, että reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta sekä niiden toistettavuutta samanlaisin tuloksin. Kvalitatiivisen tutkimuksen toistettavuutta ei voi Mäkelän (1990, 48) mukaan suoraan verrata yleiseen reliabiliteettiin, vaan sen arviointiperusteita ovat aineiston riittävyys sekä analyysin kattavuus, arvioitavuus ja toistettavuus. Riittävyydellä hän tarkoittaa sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään, toisin sanoen se saturoituu eli kylläntyy. Analyysin kattavuus tarkoittaa Mäkelän (mp.) mukaan sitä, etteivät tulkinnot perustu sattumanvaraisiin tulkintoihin. Arvioitavuudella hän tarkoittaa tutkimusmateriaalin, tutkimuksen vaiheiden ja dokumentoinnin tarkkuutta, joiden johdosta ulkopuolinen pystyy tarkastelemaan tutkimuksessa saatuja ratkaisuja sekä tehtyjä päätelmiä. Tutkimuksen toistettavuus liittyy arvioitavuuteen, millä tarkoitetaan sitä, että ulkoisella arvioitsijalla on mahdollisuus päätyä samoihin tuloksiin.

Tämän opinnäytetyön kvalitatiivisessa tutkimusosassa reliabiliteetti pyrittiin saavuttamaan riittävällä aineistolla, toistettavuudella sekä tulosten tarkkuudella. Haastateltavaksi valittiin ensin neljä yritystä. Mikäli määrä ei olisi ollut riittävä, oltaisiin tehty vielä lisähaastatteluja. Aineisto alkoi kuitenkin jo kolmannen haastattelun kohdalla kylläntyä ja neljäs haastattelu osoitti, ettei useampaa haastattelua tarvinnut tehdä. Aineistot analysoitiin valmiiden taulukoiden avulla jokaisen haastattelun jälkeen, jol-

loin saturoituminen voitiin huomata jo haastatteluiden edetessä. Tutkimuksen toistettavuus varmistettiin tarkalla dokumentoimisella sekä työvaiheiden ylös kirjoittamisella aina haastateltavien valinnasta analysointiin ja johtopäätöksiin saakka.

Heikkilä (2014, 28) kirjoittaa, että kvantitatiivista tutkimusta tehdessä on oltava tarkka, koska virheitä voi tulla muun muassa tietojen keruuvaiheessa, niitä syötettäessä, käsiteltäessä sekä tuloksia tulkittaessa. Otosta valitessa on myös huomioitava kato, joka etenkin verkkokyselyissä on usein suuri. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on Kanasen (2008, 123) mukaan helpompi kiinnittää huomiota validiteettiin ja reliabiliteettiin, koska asioihin voidaan varautua jo suunnitteluvaiheessa, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus on varmistettava vasta tutkimusprosessin aikana. Tämän opinnäytetyön kvantitatiivisessa tutkimusosassa pyrittiin tarkkuuteen. Kyselylomakkeen kysymykset tehtiin huolella ja testattiin ennen kohdejoukolle lähettämistä.

Useiden menetelmien yhteiskäytöllä eli triangulaatiolla voidaan Kanasen (2011, 124) mukaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta sekä täydentää ilmiön ymmärrystä. Hän kirjoittaa, että lähestymällä ilmiötä monimenetelmäisesti eri näkökulmista, voidaan saada vahvistusta samalle tutkimustulokselle eli tulkinnalle. Hän myös lisää, että triangulaatiolla pystytään lisäämään tutkimuksen validiteettia, koska ilmiötä tarkastellaan laaja-alaisesti. Joskus eri menetelmillä saadut tulokset ovat hänen mukaansa kuitenkin ristiriidassa, jolloin tutkijan on ratkaistava mitä tuloksia hän uskoo. Koska tässä opinnäytetyössä yhdistettiin kaksi eri tutkimusmenetelmää, reliabiliteetti saatiin paremmaksi ja aiheesta saatiin laajempi ymmärrys. Teemahaastattelun tulosten sekä teoreettisen viitekehyksen perusteella muodostettiin kysymykset kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen. Kysymykset luotiin niin, että niillä saatiin laajuutta ja vahvistusta opinnäytetyön kvalitatiiviselle tutkimukselle.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään opinnäytetyön tutkimusten tuloksia. Vastauksia haetaan opinnäytetyön tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin. Luvussa 4.1 tehdään teemahaastatteluiden sisällönanalyysiä teemoittain. Luvussa 4.2 taas paneudutaan kyselytutkimuksen tuloksiin.

4.1 Teemahaastatteluiden analyysiä

Tässä luvussa käydään läpi teemoittain opinnäytetyön tutkimuksen keskeisiä elementtejä. Havainnollistamisen apuna käytetään teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimuksen teemojen avulla luotuja taulukoita (taulukot 2, 3, 4, 5). Taulukoihin on merkitty rasti (X), mikäli kyseinen elementti on noussut haastattelussa esiin. Yksittäisiä elementtejä on yhdistelty taulukoiden selkeyden vuoksi. Jokaisen taulukon jälkeen käydään läpi sen teemaa sekä eri elementtejä haastateltavien näkökulmasta.

4.1.1 Startup-vaiheen ekosysteemin elementit

Startup-vaiheen ekosysteemi pitää sisällään erilaisia elementtejä niin liiketoiminta-, yrittäjä-, yrittäjyys- kuin innovaatioekosysteemeistäkin. Startup Commonsin (2017c) mukaan ekosysteemi muodostuu erilaisista vuorovaikutuksessa toimivista kyvykkyyksistä, eri vaiheissa olevista startup-yrityksistä, kansalaisjärjestöistä sekä julkisista ja yksityisistä organisaatioista, ja niillä jokaisella on ekosysteemissä oma tärkeä roolinsa. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 2) on koottu ekosysteemin elementtejä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Elementit käydään läpi taulukon jälkeen ja analysoidaan haastateltavien vastauksia.

Taulukko 2. Startup-vaiheen ekosysteemin elementit haastateltavien näkökulmasta

Startup-vaiheen ekosysteemin elementit	Case A	Case B	Case C	Case D
Perhe, ystävät, tuttavat	X	X	X	X
Asiakkaat, markkinat	X	X		X
Toiset yrittäjät, yritykset	X	X	X	X
Rahoituslaitokset, sijoittajat, pankit	X	X	X	X

Tavarantoimittajat	X		X	X
Neuvontapalvelu, yrityshautomot	X	X	X	X
Koulutuslaitokset	X	X	X	
Työvoima				X
Valtio, hallinto, lait, säädökset, standardit		X	X	X
Yhdistykset, ammattiyhdistykset, järjestöt	X	X		X
Kilpailijat		X		X
Kirjanpitäjät, tilitoimistot	X		X	X
Mainostoimistot, verkkosivujen tuottajat	X		X	X
Logistiikka, kuljetusyritykset	X		X	

Haastatteluissa selvitettiin ensin, millainen on haastateltavien näkökulmasta heidän verkostonsa ja mitkä elementit kuuluvat heidän mielestään startup-vaiheen ekosysteemiin. Verkostoituminen oli haastateltavien mielestä kaiken kaikkiaan hyödyllistä ja yhteistyölle annettiin kiitosta.

”Ja kyllä niin ku kaikki yhteistyö on arvokasta yhteistyötä, että ymmärretään kyllä kovasti sen merkitys. ...niin ja se, että jos voi vähän ideoita yhdistää, niin mikäs siinä... sellaista win-win -hommaa... (Case A).”

”...alusta asti on ollu se ajatus, että nimenomaan yhteistyöllä ja semmoisilla verkostoilla pystyy pieni yrittäjä, toimija pärjäämään ...justiin se, että pystyy kysymään neuvoa... (Case D).”

Kaikki haastateltavat mielsivät ekosysteemin jäsenikseen perheen, ystävät tai tuttavat. Perheenjäsenten katsottiin olevan kannustavia ja auttavan esimerkiksi perustamisvaiheessa, mutta myös positiivisella tavalla jarruttavan, jos vauhti alkaa olla liian kova.

”...monesti mun äitikin on sanonut tässä näin, no että joo hienosti sä oot niin ku rauhottunut ja näin, mutta vielä on vielä on... kun on sellainen höyrypää niin... (Case B).”

”No sinänsä varmaan melkein ne kaikki sellaiset tutut, mitä mä niin kun tiedän, jotka pyörii jotenki näiden parissa tai kaupan alalla... (Case C).”

Ainoastaan yksi haastateltavista koki työvoiman kuuluvan ekosysteemiinsä, mutta on mahdollista, että muut eivät osanneet sitä ajatella kuuluvaksi, koska heillä ei vielä ole työntekijöitä yrityksessään. Asiakkaat ovat yrittäjille tärkeä osa ekosysteemiä ja

lähes kaikki haastateltavat heidät mainitsivatkin. Yksi haastateltavista kertoi, että digitaalisuuden myötä asiakkailta saa myös valikoimaan liittyviä vinkkejä.

”Toki sitten niin tietenkin asiakkaat... (Case A).”

”No jonku verran siis jollain Facebook, tällaisilla äänestyksillä, että pystyy sitten niin kun me saada tietoa, että mistä on tykätty enemmän ja mistä ei, ja minkälaisia tuotteita ottaa... Case D).”

Kaikille haastateltaville tärkeitä verkoston jäseniä ovat toiset yrittäjät, yritykset ja jopa kilpailijat. Kaksi haastateltavista yrityksistä kuitenkin mainitsi, että heillä ei ole ihan suoranaista kilpailijaa, ja että heidän kilpailijansa ovat samalla toimialalla toimivia, mutta hieman erilaisia palveluita tai tuotteita tarjoavia yrityksiä. Heidän koettiin kuitenkin kuuluvan yritysten ekosysteemiin. Yleisesti toisten yrittäjien ja yritysten kuuluminen ekosysteemiin koettiin positiivisena ja niiden koettiin olevan hyvänä tukena. Ne olivat olleet apuna muun muassa markkinoinnissa, myynnissä ja konseptin luomisessa.

”...nämä paikalliset muut yrittäjät... mahdollisia yhteistyöviritelmiä tai sitten ylipäättään niitä niin kun niitten kokemuksia... (Case A).”

”...kyllä mä sanoisin, että tuota tästä ravintovalmentajasta, joka tuolla Helsingissä asuu, niin hänestä on ollut ehkä suurin tuki, koska hän on toiminut alalla pidempään kuin minä (Case B).”

”...yks henkilö, joku on mua nyt vähä sitten niin kun jeesiny ja kertonu kaikkia tällaisia asioita, niin silläki on maahantuontifirma... ja toisen kans jotaki mainosjuttua ja sponsorisopimusta ja kaikkea tällasta (Case C).”

”No justinsa meillä on alihankintaa... ja sitten on kaksi liikettä, niin kun toista saman alan liikettä, joiden kans ollaan yhteistyös ...saa myös vähän sellaista asiantuntija-apua, että siihen on myös muita sellaisia... esimerkiksi jotain edustajia ...ne on kans yksi sellainen tietolähde... (Case D).”

Yrittäjille tärkeitä verkoston jäseniä ovat erilaiset rahoituskanavat / rahoittajat ja jokainen haastateltava on ollut yhteydessä johonkin rahoittajaan yrityksen alkutaipaleella. Kaikille haastateltaville yrityksille tärkeitä ekosysteemin jäseniä ovat myös erilaiset yritysneuvontapalvelut ja ne koettiin tärkeäksi osaksi ekosysteemiä.

”Uusyrityskeskukseksella me ollaan silloin aluiksi käyty... bongattiin Liiveri, sinne on oltu niin kun paljon yhteyksissä. No Inton kautta tulleita kontakteja on valtaosa. (Case A).”

”No Into, Formu, Uusyrityskeskus, EP:n Yrittäjät... (Case D).”

Kolme haastateltavista yrityksistä on tehnyt yhteistyötä myös oppilaitosten kanssa ja kokevat, että se on ollut hyödyllistä, koska heidän mukaan oppilaitoksissa on paljon osaamista ja uusinta tietoa asioista. Haastateltavista yrityksistä yksi kertoo, että he ovat kiinnostuneita tarjoamaan opiskelijoille mahdollisuutta esimerkiksi testata yrityksen ideoita. Yksi yritys oli käynyt keskustelua oppilaitosten kanssa, mutta vielä ollut varsinaisesti tehnyt yhteistyötä, mutta oli siitä kyllä kiinnostunut.

”On silloin alakuun, kun on ideoita pallouteltu, silloin on SeAMKin kanssa oltu... ja jatkossa nyt sitte, niin totta kai on aikeissa... se on valtava kasvualusta, mitä pitää näin kun huomioida kans. (Case A).”

”olen jo laittanutkin... että jos opiskelijat haluaa kehittää, niin on valmis alusta, mitä saa kehittää... ja niillä on siihen tietotaitoa, uusinta mahdollista, koska he on siellä koulussa (Case B).”

Erilaiset lait, säädökset ja standardit vaikuttavat yritysten toimintaan toimialasta riippumatta. Lähes kaikkien haastateltavien mielestä niillä on hyvin paljon vaikutusta heidän liiketoimintaansa. Kolme haastateltavista yrityksistä kertoo, että ne on otettava huomioon jo hyvissä ajoin toimintaa suunniteltaessa.

”Mutta siis sitä sotea mä oon nyt paljon miettinyt totta kai, koska se tulee olemaan niin iso uudistus... Case B).”

”Jokku käyttöturvallisuustiedotteet, kun niitä ruvetaan kääntämään, niin ne pitää kaikki kattoa, jotta ne on lainmukaisia ja sitte pitää kuitenkin kattoa, että ne aineet on lainmukaisia, että niitä saa tuoda Suomeen ja sitte ne pitää kaikki näin kun Turvallisuus- ja Kemikaaliviraston kanssa yhteistyös tehdä ja niiden kanssa katoa, jotta se on oikein. ...Ja sitten piti olla asianajotoimistokin siinä välis kattomas niitä... (Case C).”

”Joo, no siihen materiaaliin näin kun... että mitä materiaalia saa olla ja myydä... Ja sitten taas hygienialainsäädäntö liittyy... (Case D).”

Lähes kaikki haastateltavat yritykset ovat tehneet yhteistyötä myös erilasten yhdistysten kanssa. Yksi haastateltavista kertoo, että hänellä on tulossa yhteistyötä Mannerheimin Lastensuojeluliiton sekä Kansalaisopiston kanssa.

”Ja Kasalaisopistollahan mä rupeen, mä oon suunnitellut sinne nyt kolme kurssia... että oli kiva, että olivat kiinnostuneita... (Case B).”

Kirjanpitäjät ja tilitoimistot ovat lähes kaikille haastateltaville yrityksille tärkeitä ja niiden palvelut koettiin jopa pakollisiksi. Kolme haastateltavista yrityksistä kertoi tilitoimiston tai kirjanpitäjän olevan osa heidän ekosysteemiään.

”No pakollisiahan nyt on niin kun kirjanpito tällä hetkellä... (Case A).”

”Ja sitte toiminimen mä perustin kans yhteistyös tilitoimiston kans (Case D).”

Lähes kaikkien haastateltavien verkostoihin kuuluvat myös erilaiset mainostoimistot ja verkkosivujen tuottajat. Niiden rooli ekosysteemissä koettiin hyvin tärkeäksi. Haastateltavat yritykset kertoivat, että mainostoimistoista saa erikoisosaamista ja tärkeää palvelua, mihin itsellä ei ole osaamista. Osa haastateltavista myös kertoi, että olisi halukas tekemään enemmänkin yhteistyötä, mutta että se ei ole rahallisesti tällä hetkellä mahdollista.

”...nuotten verkkosivujen, sen pohjan, pohjan tekijän kans... mainostoimisto on tehnyt sen graafisen ilmeen... (Case A).”

”Mainostoimiston kans nyt tehdään aika paljon hommaa... sen kans nyt ollaan aika niin kun tiivistä täs nyt (Case C).”

”Me on jonku verran käytetty, onkohan se nyt mainostoimisto vai... ne tekee vähän kaikkea ...kotisivuja ne teki meille vähän ja jotain mainoskampanjaa on vähän tehnyt ja Facebookiin jotain... (Case D).”

4.1.2 Yritys digitaalisessa toimintaympäristössä

Digitalisaatio tuo muutoksia jokaisen yrityksen toimintaan ja onkin paljon yrittäjästä kiinni, miten niihin osataan vastata. Toiset kokevat digitalisaation uhkana, mutta

suurin osa on ymmärtänyt sen olevan merkittävä mahdollisuuksien antaja. Palvelu-alojen työnantajat Palta ry (2016, 9) näkee digitalisaation muuttavan toimintaympäristöä ja liiketoimintaa yllättävällä nopeudella luoden aivan uusia mahdollisuuksia ja tapoja tuottaa palveluita ja tuotteita. Se ei siis ainoastaan anna mahdollisuuksia vaan myös keinoja niiden toteuttamiseksi. Alla olevassa taulukossa on teoreettisen viitekehyksen avulla muodostettuja tekijöitä, joita digitaalisuus voi tuoda yrityksille tullessaan. Tekijät käydään läpi alla olevan taulukon (taulukko 3) jälkeen ja analysoidaan haastateltavien vastauksia.

Taulukko 3. Haastateltavien näkemyksiä yrityksen toiminnasta digitaalisessa toimintaympäristössä

Yritys digitaalisessa toimintaympäristössä	Case A	Case B	Case C	Case D
Aloittamisen helpottuminen			X	X
Uudet liiketoimintamahdollisuudet	X	X	X	X
Toiminnan tehostuminen/helpottuminen	X	X	X	X
Kannattavuuden lisääntyminen	X			X
Kasvun lisääntyminen, yritystoiminnan kehittyminen	X	X		X
Asiakashankinnan helpottuminen	X	X	X	X
Asiakaskokemuksen parantuminen	X	X	X	X
Uusia ideoita ja innovaatioita	X	X	X	X
Verkoston luominen ja kehittäminen	X	X		X
Verkoston yhteistoiminnan lisääntyminen (osaamisaukkojen paikkaaminen)	X	X	X	X
Markkinoinnin helpottuminen	X	X	X	X
Tarve uuteen osaamiseen/teknologiaan	X	X	X	X
Puutteista osaamisessa/valmiudessa	X	X	X	X
Ajanpuute	X	X	X	X

Digitaalisuuden vaikutus ja merkitys yrityksille on suuri koko startup-vaiheessa. Sitä haluttaisiin yleisesti hyödyntää jopa nykyistä enemmän, mutta ongelmaksi muodostuu se, ettei ole riittävästi aikaa. Yksi haastatelluista yrityksistä oli sitä mieltä, että heidän yritystään ei olisi edes olemassa ilman digitalisaatiota ja digitaalista toimintaympäristöä. Haastateltavien yritysten mukaan digitaalisuus muun muassa helpottaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytymistä ja käyttöönottoa.

"Ei eihän meitä eres olisi sitte, että kyllähän se on aiva kaikki kaikessa ja mahtavaa, että, että niin ku some toimii tänä päivänä, niin ku se toimii. (Case A)."

"No mahdollisuuksiahan se antaa vaikka mihinkä, että pitää vain olla aikaa ja mahdollisuutta lähteä kehittämään niin kun enemmän, että min-kälaisia sovelluksia ton päälle vois tehdä ja kuinka sitä vielä vois viedä eteenpäin niin kun sitä tilausprosessia ja hommia... (Case A)."

"...ja sitten pystytään luomaan niitä palveluketjuja siellä verkossa, sillä tavalla, että sen asiakkaan on taas helpompi löytää... (Case B)."

"Kyllä mä näen sen suurena mahdollisuutena (Case D)."

Haastateltavat kertoivat, että digitaalisuudella on vaikutusta toiminnan tehostumiseen ja helpottumiseen. Haastateltavien mukaan esimerkiksi automaatiolla ja erilaisilla sovelluksilla voitaisiin tehostaa toimintaa. Kaksi haastateltavista kertoo, että tulevaisuudessa he tulevat entistä enemmän hyödyntämään digitaalisuutta.

"On se tarkoitus, että kaikki tulee yhdestä paikasta ja sieltä tulee niin kun automaattisesti kaikki lähetteet ja kuitit ja kaikki tulostuu asiakkaalle, ettei mun tarvi niistä sitte huolehtia (Case C)."

"Et tällä hetkellä merkitys ei oo vielä niin iso, mitä mä toivon, että se jossain vaiheessa tulee olemaan. Ja seki oli alusta asti se, että mä halusin päästä mittaamaan sitä myyntiä ja kaikkia niin kun viikonpäiviä vertailla keskenään ja kellonaikoja ja kaikkia niin kun ja sitä, että mitä oikeasti kannattaa myydä ja muuta, että siinä se digitaalisuus on kyllä ykkösjuttu (Case D)."

Kaikki haastateltavat kertoivat, että asiakkaiden hankkiminen on helpottunut digitaalisuuden myötä. Yksi haastateltavista myös korosti, että asiakkaiden hankinta samalla nopeudella ei olisi mahdollista ilman internetiä.

"Että eihän se, eihän se olis mahdollista samas mittakaavas näin nopealla aikataululla tavoittaa, tavoittaa porukkaa. (Case A)."

"No on se aika niin kun merkittävääkin, koska kumminki, jos puhutaan... niin kyllähän ne nettiä selaa. (Case C)."

Verkostojen luominen ja ylläpitäminen on haastateltavien mielestä helpompaa digitaalisessa toimintaympäristössä. Lisäksi sillä koettiin olevan positiivista vaikutusta uusien ideoiden luomiseen ja jakamiseen. Etenkin sosiaalisen median koettiin helpottavan ja nopeuttavan verkoston yhteistoimintaa.

"No se helpottaa sitä. Ja tällä hetkellä, no esimerkiksi sosiaalinen media helpottaa tosi paljon viestintää, millä tavalla saa niin kun viestit kulkemaan nopeasti, tehokkaasti... (Case B)."

"...niin sanottu ideariihi siis tämmönen niin kun asioiden ideoiminen... on hirmu helppoo... Case B)."

Digitaalinen toimintaympäristö helpottaa haastateltavien mielestä yritysten yhteistyötä monella tapaa sekä auttaa paikkaamaan osaamisaukkoja. Yhdellä yrityksellä on suunnitteilla digitaalisen yhteistyön aloittaminen. Yhden haastateltavan mukaan yhteisillä alustoilla voidaan parantaa asiakaskokemusta.

"...ehkä nyt sitten digitalisaatiossa se suhteen ylläpitäminen on niin kun nimenomaan Facebookissa, puolin ja toisin tykätään toisten päivityksistä ja näkyy niin kun ne julkasut, että kyllähän se on sinänsä, niin kun että pysyy niin kun kartalla näitten muitten toimijoiden tekemisistä. (Case A)."

"Ehdottomasti, se on paljon turvallisempaa, kun se että lähdet yksin, koska sitten ne asiakkaat oikeasti löytää. Kyllähän se käyttäjäkokemus on parempi. (Case B)."

"Totta kai joku mainostoimistokin, niin sieltä on tullut se oma osaaminen, mitä mulla ei oo. (Case C)."

"Ei ainakaan vielä, no sitä yhteistä digitaalista ajanvarausta mietittiin... (Case D)."

Kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että digitaalisuus helpottaa markkinointia ja mainontaa. Yksi haastateltavista kiitteli erityisesti kohdennettavaa mainontaa. Kaksi haastateltavaa yritystä myös kertoi digitaalisuuden laskevan markkinoinnin ja mainonnan kustannuksia.

”...mutta internetti on tämän päivän juttu. Jos otetaan joku Facebook-mainoskin niin, kun sä saat sen rajattua ja kohdennettua niin hyvin, että niin kun kelle se mainos tulee... (Case C).”

Digitaalisuus tuo tullessaan uutta teknologiaa ja vaatii käyttäjältä usein uudenlaista osaamista. Jokainen haastateltavista kertoi, että uutta osaamista on tarvittu ja sitä on hankittu erilaisin keinoin. Yksi haastateltavista kertoi, että hänellä on ystäviä, joilla on tarvittavaa osaamista ja he ovat auttaneet.

”Kyllä mä oon opetellu sen ohjelman, millä verkkosivut pyörii ja sitten on opeteltu niin kun nämä... kuvankäsittelyyn liittyvät ja vektorointiin liittyviä asioita... ja sitten ihan tällaisia luovia oppimistapoja digitalisaa-tiota hyödyntäen, hän on ihan Youtube-videoista kattellu, että... joo kuinka on opeteltu silloin aikoinaan kuvia käsittelemään, niin Youtube-videoilla. (Case A).”

”No se on vähän, niin kun vauhdista oppii... Sellaista niin kun tavallaan kyllä sen nyt oppii, mutta pikkuhiljaa tulee näitä, eihän nyt kaikkia voi ensimmäisellä kerralla tietää. (Case C).”

”Ostin ittelleni kameran ja nyt sitten niin kun vähän sitä opettelen päivä päivältä ja kaverit auttaa. Tuos on pari kaveria, mitkä opiskelee media-tuotantoa ja valokuvaamista ja videokuvaamista... (Case C).”

”Ollaan me käyty yhdellä tällaisella verkkokauppa-, vähän niin kun työ-pajapäivällä, mutta että sillä saralla tarvis vielä enemmän... (Case D).”

Yksi digitaalisuuden ongelmista saattaa olla puute osaamisessa, joko yrittäjän omassa osaamisessa, työntekijän tai asiakkaan osaamisessa. Haastatelluissa yrityksissä jokaisessa oli koettu jotain edellä mainituista.

”Vanhempien ihmisten kohdalla on, mutta että, että joko pitää kädestä pitäen näyttää, että täältä näin tai... Mutta aivan selekeesti niin kun vanhempia, vanhempia ihmisiä...mutta muuten ei oo niin kun ollu ja aivan yksittäisiä nekin on. (Case A).”

”No tietokonetaidot on yksi tietysti tämmönen, mikä on tullu vastaan, mitä en ois ikinä uskonu... työntekijällä kun ei oo korkeampaa koulutusta tai tämmöstä, niin ei oo joutunu tekeen tietokonehommia... niin se on viedy yllättävän paljon aikaa ihan vaan niin kun, että kun on itte perehdyttäny työntekijää ihan Excelin käyttöön, Wordin käyttöön, Powerpointin käyttöön ja Facebookiin... (Case D).”

Kukaan haastateltavista ei kokenut suoranaisesti digitaalisuudesta olevan haittaa yritystoiminnalle. Kaksi haastateltavista sanoi sen aiheuttavan kuitenkin aika paljon työtä ja toinen kertoi uuden teknologian käyttöönoton aiheuttaneen vaikeuksia. Merkillepantavaa on, ettei kukaan maininnut haittana tietoturva-asioita.

”No ei kyllä oo. (Case A).”

”En mä tiedä voiko sitä nyt sanoa haitaksi, mutta kyllähän se niin kun kuitenkin työllistää aika paljon ja kaikki nämä. Sosiaalista mediaa pitää päivittää ja pitää niin kun tavallaan sitä profiilia pitää siellä digitaaliset medias koko ajan yllä. Mutta kyllä se enemmänkin niin kun on helepottanut, kun on kaikki sähköpostit, verkkopankit... (Case C).”

”Kun meillä on tällainen sähköinen kassajärjestelmä, kyllä se on ainakin hankaloittanu meidän arkipäiväistä elämää hyvin paljon ...miten se kassa toimii, siinä tosiaan etenkin aluksi oli paljon ongelmia (Case D).”

4.1.3 Digitaaliset työkalut ja internet

Ilmarinen ja Koskela (2015, 22–23) kirjoittavat, että teknologia itsessään ei riitä digitalisaation syntyyn, vaan se toimii digitalisaation mahdollistajana. Digitaalisten työkalujen avulla pystytään kuitenkin parantamaan niin yrityksen sisäisiä kuin ulkoisiaakin toimintoja. Ne tarjoavat paljon mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja, mikäli niitä käytetään suunnitelmallisesti sekä tarkoituksenmukaisesti. Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään, millaisia digitaalisia työkaluja haastateltavat käyttävät yritystoiminnassaan. Alla olevan taulukon (taulukko 4) alla on analysoitu haastateltavien vastauksia erilaisen työkalujen käytöstä.

Taulukko 4. Haastateltavien yritysten käyttämät digitaaliset työkalut

Digitaaliset työkalut ja internet	Case A	Case B	Case C	Case D
Tiedonhankinta	X	X	X	X
Verkkosivut	X		X	X
Sähköposti	X	X	X	X
Verkkopankki	X	X	X	X
Markkinointi ja mainonta	X	X	X	X
Verkkokauppa, muu myynti verkossa	X			
Sosiaalinen media	X	X	X	X
Erilaiset tietokoneohjelmat	X		X	X

Kaikki haastateltavat kertoivat käyttävänsä internetiä tiedonhankintaan ja jokaisella oli käytössä sähköposti. Kaikki kertoivat käyttävänsä myös erilaisia sosiaalisen median palveluita muun muassa markkinointiin ja mainontaan sekä yhteydenpitoon.

”No verkkosivuja ja somen kanavat Facebook ja Instagram on sitte siinä lisänä... No Etsyssä me ollaan olemassa, olemme siellä, mut se ei niin kun ole mitenkään aktiivista ja sit nuo Googlen kaikki palvelut, mitä nyt onkaan, niin yritetään opetella hyödyntämään enemmän ja paremmin... ja onhan meillä Pinterestikin (Case A).”

”No ainaki ny ihan ensimmäisenä täs nyt on kuitenkin Facebook, Instagram ja Youtube että ne on nyt niin kun ne aikalailla suuret asiat, mihinkä kaikki yritykset lähtee mukaan... No aika paljon nyt kuitenkin sähköpostia, et se on se melekee... aika paljon asioita tehdään sähköpostilla. Mainostoimiston kans kaikki tavara liikkuu sähköpostilla ja melekeen kaikki tilaukset ja kaikki nämäki menee sähköpostilla... (Case C).”

”No sähköposti, kotisivut, Facebook... Blogia mä oon nyt yrittäny pitää, mutta se on ollu aiva onnetonta, ei oo kerinny. Case D).”

Yhdellä haastateltavista yrityksistä on verkkokauppa. Kaksi haastateltavista kertoo, että heille on verkkokauppa tulossa.

” Meillä on verkkokauppa... (Case A).”

”Verkkokauppa on tulossa. ...on nyt vielä työn alla (Case C).”

”...nyt on verkkokauppa rakenteilla. (Case D).”

Verkkopankin käyttö on kaikille haastateltaville yrityksille tuttua. Osalla on käytössä myös taloushallintoon ja kirjanpitoon liittyviä ohjelmia.

”...joihin on omat ohjelmansa, jotku pankkipalvelut ja tämmöset mistä niitä niin kun palkanmaksut ja nämä ohjelmat. Kirjanpito meillä on ihan erikseen, mutta et palkat ja tämmöset veroasiat me hoidetaan ite. (Case A).”

”Sieltä tulee nyt sitten niin kun oikeastaan kaikki, että sieltä tuloo kirjanpito ja taloushallinto... No itte mä nyt oon maksanu laskut tähän menneen ja sitte mä oon käyttäny sellaista kirjanpito-ohjelmaa... (Case C).”

Lähes kaikilla haastateltavilla yrityksillä on käytössään erilaisia tietokoneohjelmia esimerkiksi kuvankäsittelyyn. Yhdellä yrityksellä on käytössä myös sähköinen kassajärjestelmä ja siihen liittyvät ohjelmat.

”...kassajärjestelmä eli siinä on asiakashallinta ja varastokirjanpito ja kaikki samas. (Case D).”

4.1.4 Yritysneuvontapalvelut

Yritysneuvontapalveluilla on suuri rooli startup-vaiheessa olevalle yritykselle. Neuvontapalveluita tarvitsevat niin yrityksen perustamisvaiheessa olevat kuin jo perustetutkin yritykset. Niillä on merkittävä rooli ekosysteemien muodostajana, kuten Kaihovaara ym. (2017, 8) kertovat. Tästä syystä neuvontapalveluita kehitettäessä ei saisi unohtaa ekosysteemien vaikutusta yritystoimintaan. Haastatteluilla haluttiin selvittää, millaisia yritysneuvontapalveluita haastateltavat olivat käyttäneet ja millaisina he ne kokivat. Haastateltavat saivat myös kertoa kehittämis ehdotuksia palveluille. Alla olevassa taulukossa (taulukko 5) on lueteltu erilaisia yritysneuvontapalveluihin liittyviä elementtejä. Niitä käydään läpi taulukon jälkeen ja analysoidaan haastateltavien vastauksia.

Taulukko 5. Haastateltavien yritysten yritysneuvontapalveluiden käyttö

Yritysneuvontapalveluiden käyttö	Case A	Case B	Case C	Case D
Yrityspalvelut verkossa	X			X
Helposti löydettävissä	X	X	X	
Helposti lähestyttävissä	X	X	X	X
Tuki perustamisvaiheessa	X	X	X	X
Tuki perustamisen jälkeen	X		X	
Ohjaus tarvittaviin palveluihin	X	X	X	X
Apu verkostojen muodostumisessa	X	X	X	

Neuvontapalveluiden vaikutukset yrityksen perustamiselle ja kehittymiselle koettiin suuriksi ja ohjaus tarvittaviin palveluihin on ollut kiitettävää. Lisäksi yleinen yrittäjyyden ilmapiiri koettiin hyväksi ja kannustavaksi. Yksi haastateltavista jopa kertoi, että hän on pystynyt kehittämään omaa yrittäjän identiteettiään palveluiden kautta.

"Yleinen ilmapiiri on hyvä ja kannustava ja sitten kuitenkin niin kun, se on realistinen ja niin kun kriittinen oikeissa kohdissa (Case A)."

"Aivan mielettömän suuri. Mä en olisi päässyt puusta pitkälle, jollen mä olisi ollut tän konseptin (Into Seinäjoki) alla... ja sitten osallistunut kaikkiin näihin tapahtumiin, että jokaisesta on tullut jotakin ja jokaisessa on tavannut jonkin ihmisen, joka on kertonut jotain, mikä on aina vienyt tiätkö askeleen eteenpäin... ja sitten myös sitä yrittäjän identiteetin rakentamista... (Case B)."

"No Intolla varmaan oli enemmänkin se, että se varmaan... se toi sellaista vähä niin kun, sai sellaista ammattilaisen mielipidettä siihen asiaan ja sai vähän sellaista omaa rohkeutta siihen niin kun lähti tekemään sitä... tavallaan sai sen oman varmuuden ja uskalluksen sille liiketoiminnalle. (Case C)."

"No yksin olisin ollu kyllä ihan hukassa, että kyllä niillä on ollu tosi suuri vaikutus. (Case D)."

"Niin miksei vois olla semmonen koko kevään kestävä, kerran viikos, kerran kuukaudes, tällöinen verkkokauppaan tähtäävä koulutus. Ja sit työntekijöille enemmän mahdollisuuksia osallistua joihinki... (Case D)."

Yksi haastateltavista yrityksistä antaa kiitosta myös perustamisen jälkeen annettavasta tuesta ja neuvoista. Toinen yrittäjä oli kuitenkin sitä mieltä, että neuvontapalvelut on kohdennettu enemmän perustamisvaiheeseen, eikä kehittämis- ja ylläpito-vaiheessa oikein tiedä, mistä hakea apua.

"Eikä sitte se niin kun kannustus näitten yhteistyökumppaneiden, mitä silloin on löyretty ja kenen kans ollaan tekemisis, niin ei se niin kun loppunu siihen, että me saatiin yritys perustettua ja päästiin käyntiin, vaan se jatkuu niin kun aina vaan. ...Jokaikinen taho teköö niin (Case A)."

"ja ehkä se kehittäminen on tällä hetkellä se haaste, mihin tuntuu, ettei enää ookaan niin paljon tarjolla, vaikka aattelis, jotekin etukäteen tuntu

et oli niin kun toimiville yrityksille olevia kaikkia, mutta et jotenki itte käytti niitä jo siinä vaiheessa, kun vasta suunnitteli ja silloin ehti käydäkin ja osallistua koulutuksiin, mutta että nyt täs vaihees, kun tuntuu, että on vähän kaikenlaista, mihin tarvis apua, niin sitte ei oikein enää tiedä, että kenen puoleen kääntyä. (Case D).”

Yritysneuvontaan ja yrityksen perustamiseen liittyvien palveluiden löytyminen verkosta on kahden haastateltavan yrityksen mielestä positiivista. Yhden haastateltavan yrityksen mukaan niiden löytyminen verkosta myös helpottaa ja säästää aikaa.

”Ja digitalisaatiota omalla tavallaan justiin noi kaikki yritysten tai siis yrityksen perustamiseen liittyvät niin kun hakemukset ja systeemit, kun ne voi tehdä verkossa ja tieto löytyy niin kun myös sieltä. Et ne niin kun vapauttaa, yrityksen perustamiskirjatkin me ollaan tehty automatkalla jonnekin... (Case A).”

”No se oli kätevä se liiketoimintasuunnitelmapohja, mitä pysty tehdä ja mitä pystyy aina vaan tehdä ja minkä pystyy lähettää sitte eteenpäin sitä kautta... (Case D).”

Oikeanlaisen neuvontapalvelun löytäminen voi joskus olla haastavaa, mutta jokainen haastateltavista koki, että oli saanut hyvää palvelua ja ohjausta oikeanlaisen palvelun hakemiseen.

”No Eevahan (Into Seinäjoki) tuossa nyt on sellainen tukipylväs, mille voi sitten aina soittaa, että kukas tässä osaisi jeesata... (Case A).”

”...soitti yhteen paikkaan, niin sit sai seuraavan numeron, johon soittaa ja kysyä jotain toista juttua... (Case D).”

Neuvontapalveluilla koetaan olevan merkitystä erilaisten verkostojen muodostumiselle. Haastateltavista yrityksistä kolme kertoi saaneensa lisää kontakteja neuvontapalveluiden ja niiden järjestämien tapahtumien kautta. He myös kertovat verkostojen luomisen olevan suunnitelmallista. Yksi haastateltavista kuitenkin koki, että hänen verkostonsa on muodostunut enemmän henkilökohtaisista suhteista, mutta kertoo, että esimerkiksi verkostoitumistapahtumiin osallistumalla tutustuu helposti uusiin ihmisiin. Yksi haastateltavista koki, ettei palveluiden rooli verkostojen muodostumisessa ole riittävän suuri. Hän olisi myös halunnut lisää tietoa ja koulutusta yhteistyökäytäntöjen luomisesta ja niihin liittyvistä sopimuksista.

"Kyllä nuos Innon tapaamisis, missä aktiivisesti käydään, niin kyllä aina itellä on sellaanen henkilökohtaanen tavoote, että aina jonku uuren ihmisen kans kontaktoituu ja kyllä se on tuottanu tulosta... (Case A)."

"Kyllähän se meille on ollut aivan ehdoton edellytys, että kyllähän ne niin kun Innon kautta on tullu ne tuota kaikkien verkostojen alku ja juuri... (Case A)."

"monet verkostot on mulle tullu just vinkkivitosena... mutta tosi suuri merkitys ollut verkoston kehittymiselle (Case B)."

"...tämä verkosto, mikä mullakin on, niin se on muodostunut henkilökohtaisista suhteista... (Case C)."

"No vois olla suurempi. Mä oon ajatellu heti ennen, kun perustettiin, että mä olisin nimenomaan tarvinnu siihen verkostojen kehittämiseen sitä neuvontapalvelua semmosta, että kannattaako tehdä yhteistyösopimuksia ja jotaki tämmösiä... Että justiin, et mistä asioista kannattaa sopia ja puhua ja voiko tarvita vielä vaikka jonku ulkopuolisen vielä vaikka siihen... että miten menee kaikki vastuut ja velvollisuudet ja semmoset (Case D)."

Palveluiden koettiin olevan pääsääntöisesti hyvin löydettävissä ja saavutettavissa. Yhden haastateltavan yrityksen mielestä oikean palvelun löytyminen ei kuitenkaan aina ole itsenäisesti helppoa. Palveluihin ja tapahtumiin koettiin olevan helppoa ja mukavaa osallistua. Kiitosta kahdelta haastateltavalta yritykseltä saa myös palveluiden maksuttomuus.

"Ja justiin se, että kun kaikki on ilmaista, kaikki on sulle niin kun tarjolla, jos sä vaan osaat hyödyntää. Kyllä me on koitettu sitten niin kun omalta osaltamme eteenpäin luukutta sitä, että ymmärtäkää nyt käyttää... (Case A)."

"No siis tosi hyvin. Että nehän on helppo löytää netistä kakki tapahtumat... ja sit ne on kaikki yleensä tässä samassa paikassa... Erittäin helppo ja erittäin matalan kynnyksen palvelu... (Case B)."

"No ainakin Innon palveluista, niin ei se oo mitään muuta kuin ilmoittautua... jos joku mietityttää tai johonki haluaa osallistua, niin ei se nyt mitenkään rakettitieteeksi oo kyllä tehty (Case C)."

”No kyllä niihin on pitänyt vähän niin kun aina jonkun tietää neuvoa. Aika vähän on kuitenkaan ollu sillai, että olis vaan ite netissä törmänny... Mut aika lailla on niin kun aina pitäny soitella ja kysellä ja sitten on neuvottu seuraavaan paikkaan. Mutta se, että itsenäisesti olis löytäny tietoa näistä palveluista ja jotenki et mis vaiheessa kehenki olla yhteydessä, niin ei kyllä oikeastaan. (Case D).”

4.1.5 Teemahaastatteluiden yhteenveto

Yhteenvetona voi todeta, että haastateltavat yritykset ovat ymmärtäneet ekosysteemien merkityksen ja lisäarvon sekä yritykselle että liiketoiminnalle. Vaikka kaikille haastateltaville verkostoituminen ei ole ollutkaan suunnitelmallista, olivat he huomanneet muun muassa erilaisten tapahtumien tuovan uusia jäseniä verkostoon kuin huomaamatta. Haastateltavien näkemys startup-vaiheen ekosysteemin jäsenistä oli hyvin yhtenäinen, vaikkakin haastateltavien yritysten sijoittuminen eri startup-vaiheisiin oli jossain määrin huomattavissa heidän vastauksissaan.

Kaikki haastateltavat yritykset olivat sitä mieltä, että digitaalisuuden tuomat mahdollisuudet ovat suuret ja sitä haluttaisiinkin hyödyntää liiketoiminnassa vielä nykyistä enemmän. Kukaan ei kokenut digitaalisuudella olevan varsinaista haittaa yritystoiminnalle, vaan sen koettiin enemmänkin helpottavan monia asioita. Sosiaalisen median rooli vaikuttaa olevan suuri ja sen koettiin parantavan verkostojen välistä yhteydenpitoa ja yhteistoimintaa sekä helpottavan markkinointia ja mainontaa. Kaiken kaikkiaan digitaalisuuden koettiin olevan suuri mahdollisuus ja jopa liiketoiminnan mahdollistaja.

Tutkimushaastatteluiden avulla selvitettiin myös yritysten neuvontapalveluiden käyttöä ja kokemuksia niistä. Yhteenvetona voi todeta, että haastateltavat olivat käyttäneet useita palveluita ja niiden koettiin pääsääntöisesti olevan hyödyllisiä. Neuvontapalveluiden vaikutus varsinkin yrityksen perustamisvaiheessa on ollut suuri ja yleinen yrittäjyyden ilmapiiri koettiin kannustavaksi. Palveluilla koettiin olevan iso merkitys myös ekosysteemin muodostumisessa ja kehittämisessä. Haastateltavat olivat saaneet uusia kontakteja neuvontapalveluiden ja niiden järjestämien palveluiden kautta. Palveluiden koettiin olevan enimmäkseen hyvin löydettävissä sekä saavutettavissa ja lisäksi maksuttomuus sai kiitosta.

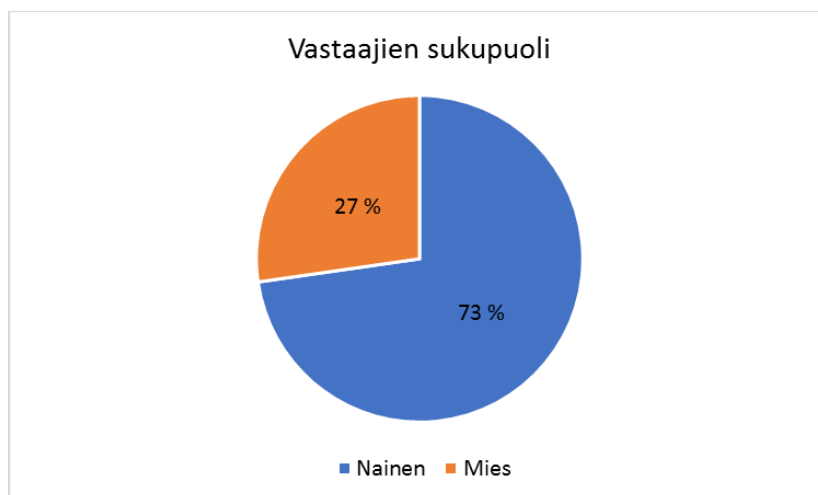
4.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitetään ja analysoidaan opinnäytetyön kvantitatiivisen osion tuloksia. Tulokset esitetään suorina jakaumina kysymyksittäin. Lisäksi esitetään yhden avoimen kysymyksen tulokset. Tutkimuskyselyyn vastasi 33 henkilöä, vastausprosentti oli 22%. Kahdesta muistutuskerrasta huolimatta vastausprosentti jäi hieman alhaiseksi. Vastaajien pieneen määrään saattaa vaikuttaa se, että kohderyhmässä on sekä yrityksen perustaneita henkilöitä, että sellaisia, jotka ovat vasta ehkä harkitsemassa yrittäjäksi ryhtymistä. Osa henkilöistä voi olla tehnyt päätöksen, ettei perusta yritystä, jolloin hän ei ehkä ole kokenut olevansa sopiva vastaaja.

Tämän kyselytutkimuksen tulokset on jaettu neljän otsikon alle. Alaluvussa 4.2.1 käydään läpi vastaajien taustatietoja. Osa tutkimuksen kysymyksistä oli erilaisia riippuen siitä, oliko henkilö perustanut yrityksen vai ei. Näiden kysymysten tulokset on eritelty kahteen eri alalukuun: 4.2.2 Yritys perustettu ja 4.2.3 Ei perustettu yritystä. Alaluvussa 4.2.4 käsitellään kaikille yhteisiä tutkimuskysymyksiä ja niiden tuloksia.

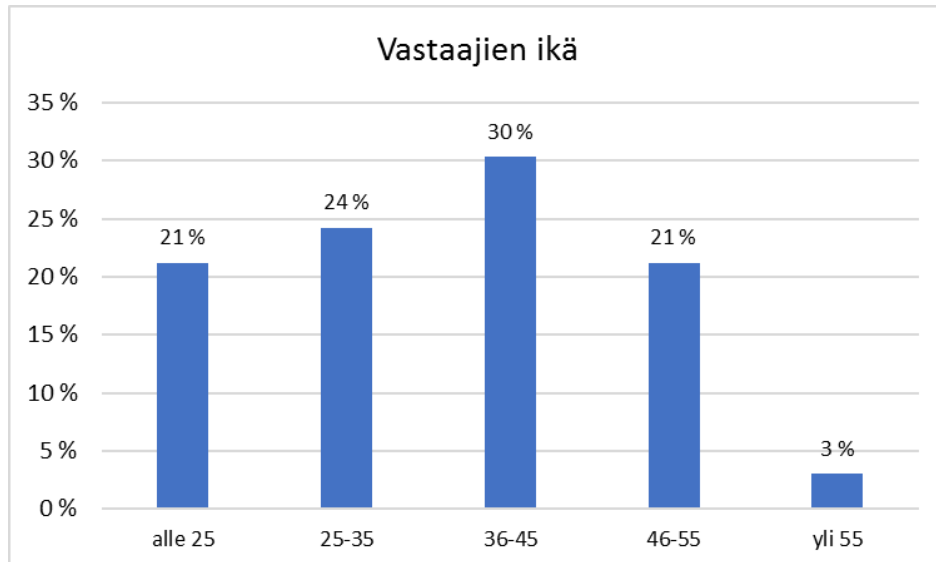
4.2.1 Taustatiedot

Kuviossa 13 on esitetty vastaajien sukupuolijakauma. Vastaajien joukko oli hyvin naisvoittoinen, sillä 24 (73%) vastaajista oli naisia ja 9 (27%) miehiä.



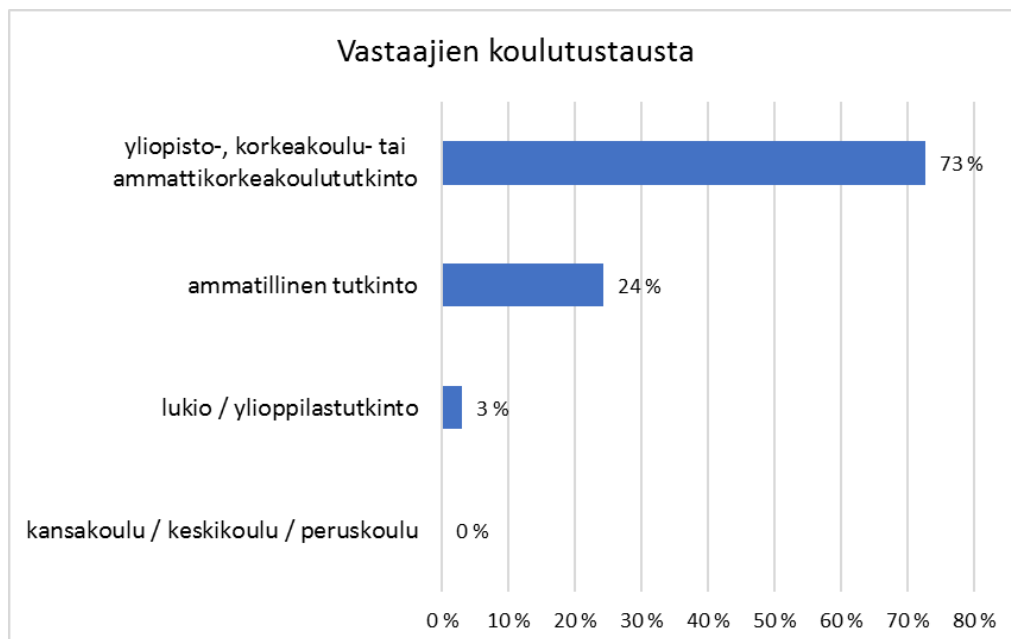
Kuvio 13 Vastaajien sukupuoli

Vastaajien ikäjakauma oli hyvin tasainen. Ainoastaan yli 55-vuotiaiden vastaajien osuus oli reilusti muita pienempi. Suurin ryhmä oli 36–45 -vuotiaat, joita oli vastaajista 30 prosenttia. Kuviossa 14 on esitetty vastaajien ikäjakauma.



Kuvio 14 Vastaajien ikä

Vastaajat olivat verrattain korkeasti koulutettuja. 24 henkilöä (73%) ilmoitti koulutustaustakseen yliopisto-, korkeakoulu- tai ammattikorkeakoulututkinnon. Yksikään vastaajista ei ollut ainoastaan peruskoulun, kansakoulun tai keskikoulun käynyt. Kuviossa 15 on kuvattuna vastaajien koulutustaustajakauma.



Kuvio 15 Vastaajien koulutustausta

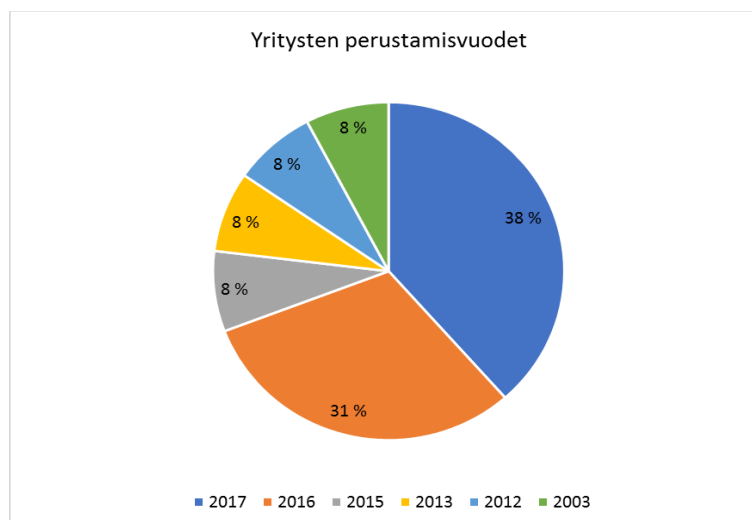
Hieman yli kolmannes (39%) vastaajista ilmoitti perustaneensa yrityksen, loput (61%) eivät olleet yritystä perustaneet (Kuvio 16).



Kuvio 16 Yrityksen perustaminen

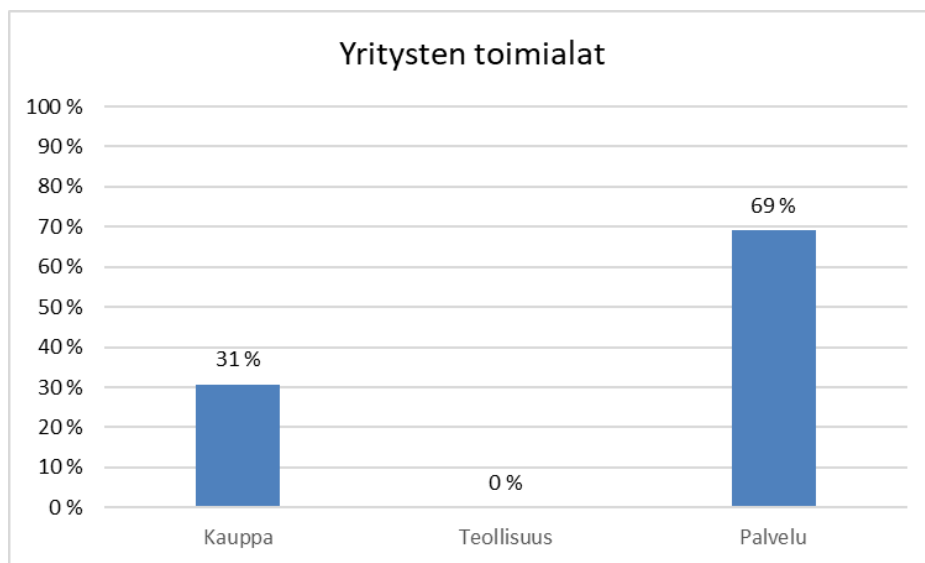
4.2.2 Yritys perustettu

Tässä aluvussa esitetään tutkimustuloksia niiden henkilöiden osalta, jotka olivat jo perustaneet yrityksen. Ensin esitellään yritysten taustatietoja. Kuviossa 17 on esitetty yritysten perustamisvuodet ja niiden prosentuaalinen jakauma. Valtaosa vastaajien yrityksistä, yhteensä 69 prosenttia, on perustettu kuluvan vuoden ja viimevuoden aikana.



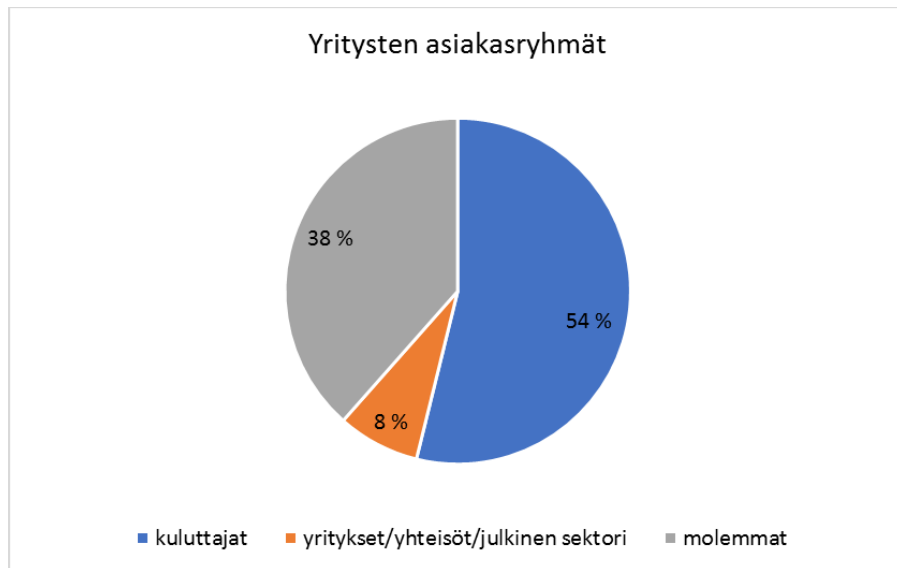
Kuvio 17 Yritysten perustamisvuodet

Perustetuista yrityksistä reilusti suurimman osan (69%) toimiala oli palvelu. Palvelualan yrityksiä oli tässä vastaajajoukossa suhteellisesti enemmän kuin Etelä-Pohjanmaalla yleensä. Noin kolmannes (31%) oli kaupanalan yrityksiä. Teollisuusalan yrityksiä ei ollut yhtään. Onkin mielenkiintoista miettiä, eikö teollisuusalan yrityksiä tällä hetkellä perusteta vai eivätkö niiden perustajat osallistu yrittäjävalmennukseen. Yksi vastaajista oli ilmoittanut toimialakseen toimisto, sisällöntuotanto ja markkinointi. Se liitettiin vastauksissa palvelualan yrityksiin. Kuviossa 18 on esitetty yritysten toimialojen prosentuaalinen jakauma.



Kuvio 18 Yritysten toimialat

Hieman yli puolet (54%) vastaajista ilmoitti asiakasryhmäkseen kuluttajat. Seuraavaksi suurin ryhmä (38%) valitsi vastausvaihtoehdon molemmat, joka sisältää sekä kuluttajat, että yritykset, yhdistykset ja julkisen sektorin. Kuluttaja-asiakasryhmän suurta määrää saattaa selittää se, että suurella osalla vastaajista oli palvelualan yritys. Kuviossa 19 on esitetty asiakasryhmien jakauma.



Kuvio 19 Yritysten asiakasryhmät

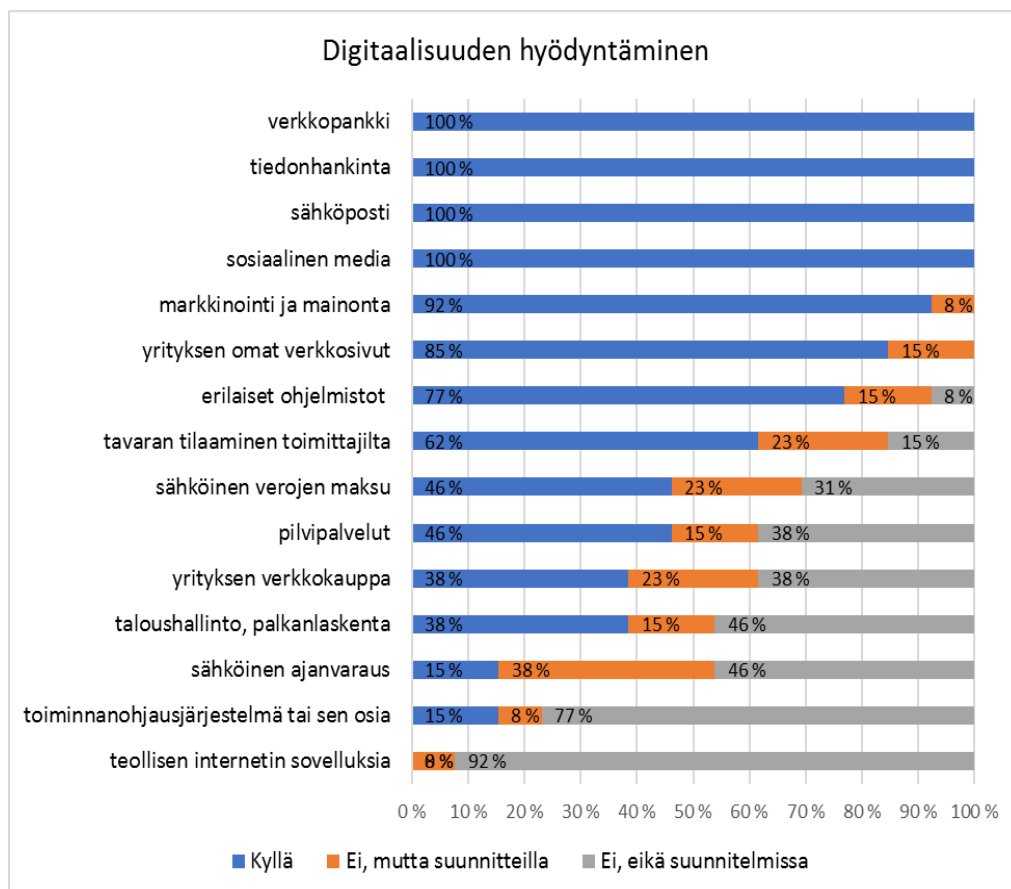
Yrityksen perustaneista vastaajista 12 (92%) ilmoitti, että yrityksessä oli perustettaessa yksi henkilö. Yhdessä yrityksessä oli perustamishetkellä 2 henkilöä. Kysyttäessä, paljonko yrityksessä on arvion mukaan henkilöstöä vuoden 2017 loppuun mennessä, 11 (85%) vastaajaa ilmoitti, että 1 henkilö. Yksi henkilö ilmoitti vastaukseksi 2 henkilöä ja yksi vastaajista arvio yrityksessä olevan tuolloin 2,5 henkilöä. Taulukossa 6 on esitetty henkilöstön määrät sekä perustamishetkellä, että arvioitu tilanne vuoden 2017 loppuun mennessä.

Taulukko 6 Yritysten henkilöstön määrä

Henkilöstön määrä perustettaessa	
Henkilöä	Prosenttia
1	92 %
2	8 %
Henkilöstön määrä 2017 lopussa (arvio)	
Henkilöä	Prosenttia
1	84 %
2	8 %
2,5	8 %

Digitaalisuus liiketoiminnassa. Vastaajilta selvitettiin, miten heidän yrityksensä hyödyntää digitaalisuutta liiketoiminnassaan. Kaikki haastateltavat vastasivat käyttävänsä verkkopankkia, digitalista tiedonhakua, sähköpostia ja sosiaalista mediaa. Lähes kaikki vastaajat (92%) ilmoittivat hyödyntävänsä myös digitaalista markkinointia ja mainontaa. Suurimmalla osalla vastaajista (85%) oli käytössä yrityksen

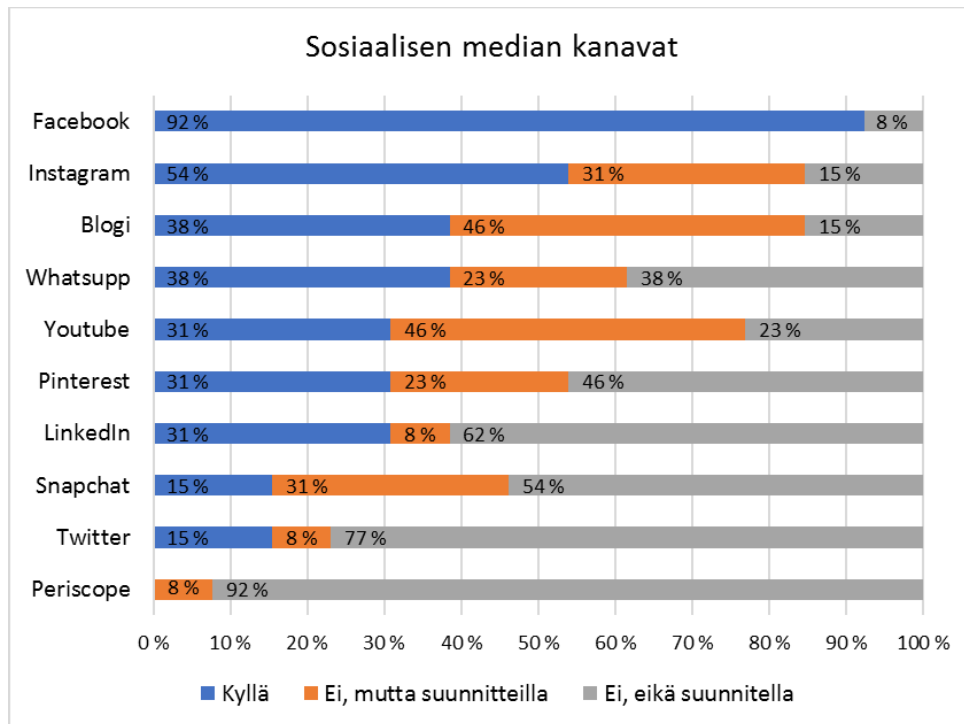
omat verkkosivut. Sen sijaan teollisten internetin sovelluksia ei ollut käytössä yhdelläkään vastaajista. Se oli suunnitelmissakin vain kahdeksalla prosentilla vastaajista. Myös toiminnanohjausjärjestelmä tai sen osia oli hyvin harvalla käytössä (15%). Vastaajien joukossa ei ollut ainuttakaan teollisuuden alan yritystä, mikä saattaa selittää, ettei teollisen internetin sovelluksia tai toiminnanohjausjärjestelmiä ollut enempää hyödynnetty. Yritykset ovat myös hyvin alkuvaiheessa, jolloin kyseisten keinojen hyödyntäminen ei ehkä vielä ole ajankohtaista. Kuviossa 20 on esitetty vastauksien jakaantuminen.



Kuvio 20 Digitaalisuuden hyödyntäminen liiketoiminnassa

Sosiaalisen median kanavat. Tutkimuksessa selvitettiin myös millaisia sosiaalisen median kanavia vastaajien yritykset hyödyntävät liiketoiminnassaan. Kuviossa 21 tuodaan esiin vastauksien jakautuminen. Facebook oli selkeästi käytetyin kanava, sitä hyödynsi lähes kaikki vastaajat (92%). Toiseksi eniten hyödynnettiin Instagramia, mutta huomattavasti Facebookia vähemmän. Instagramia käytti hieman yli puolet vastaajista (54%) ja melkein kolmanneksella (31%) se oli suunnitteilla. Seuraavaksi eniten vastaajat käyttivät Blogia ja Whatsuppia, joita kumpaakin käytti 38

prosenttia vastaajista. Youtube oli käytössä noin joka kolmannella (31%), mutta se oli suunnitteilla jopa lähes puolella vastaajista (46%). Vastaajista kukaan ei käyttänyt Periscopea ja vain yksi vastaajista vastasi sen olevan suunnitteillaakaan. Yhdellä vastaajalla oli käytössään lisäksi Google My Business.



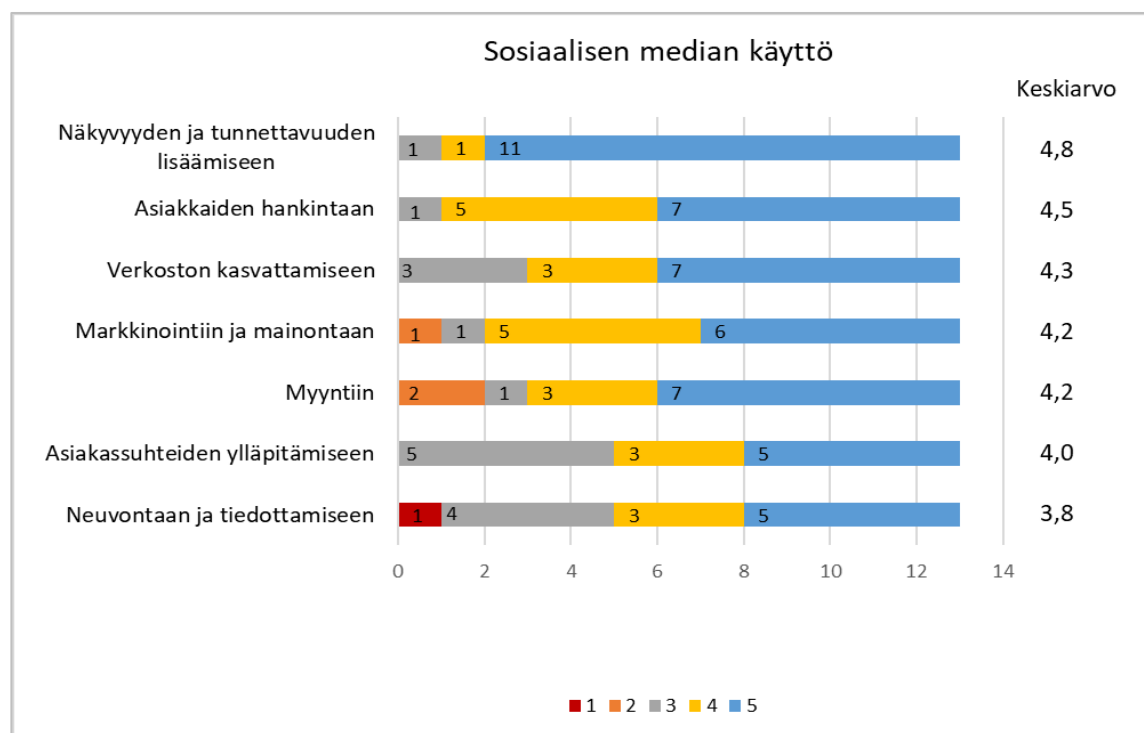
Kuvio 21 Yritysten käyttämät sosiaalisen median kanavat

Sosiaalisen median käyttö. Vastaajilta selvitettiin myös, miten tai mihin heidän yrityksensä käyttää sosiaalista mediaa. Asioita arvioitiin asteikolla 1–5, jossa 1 = ei käytetä lainkaan ja 5 = käytetään erittäin paljon. Tulokset esitetään prosentuaalisesti Taulukossa 7 sekä vastausmäärittäin Kuviossa 22. Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti. Vaihtoehtoon, Näkyvyyden ja tunnettavuuden lisäämiseen, vastaajat ilmoittivat kuitenkin käyttävänsä sosiaalista mediaa reilusti muita vaihtoehtoja enemmän, sillä 86 prosenttia vastaajista valitsi 5 eli käytetään erittäin paljon. Toiseksi eniten merkitystä sosiaalisella medalla oli asiakashankintaan ja verkostojen kasvattamiseen.

Taulukko 7 Yritysten sosiaalisen median käyttö

	Sosiaalisen median käyttö				
	1	2	3	4	5
Näkyvyyden ja tunnettavuuden lisäämiseen	0 %	0 %	8 %	8 %	86 %
Asiakkaiden hankintaan	0 %	0 %	8 %	38 %	54 %
Verkoston kasvattamiseen	0 %	0 %	23 %	23 %	54 %
Markkinointiin ja mainontaan	0 %	8 %	8 %	38 %	46 %
Myyntiin	0 %	15 %	8 %	23 %	54 %
Asiakassuhteiden ylläpitämiseen	0 %	0 %	38 %	24 %	38 %
Neuvontaan ja tiedottamiseen	8 %	0 %	31 %	23 %	38 %

Vastaajien antamat arvosanat löytyvät keskiarvoina Kuviosta 22. Myös keskiarvojen perusteella sosiaalisen median merkitys on suurin (4,8) näkyvyyden ja tunnettavuuden lisäämisessä. Seuraavaksi merkittävimpiä sosiaalisen median käyttötarkoituksia vastaajille ovat asiakkaiden hankinta (4,5) ja verkoston kasvattaminen (4,3)



Kuvio 22 Yritysten sosiaalisen median käyttö

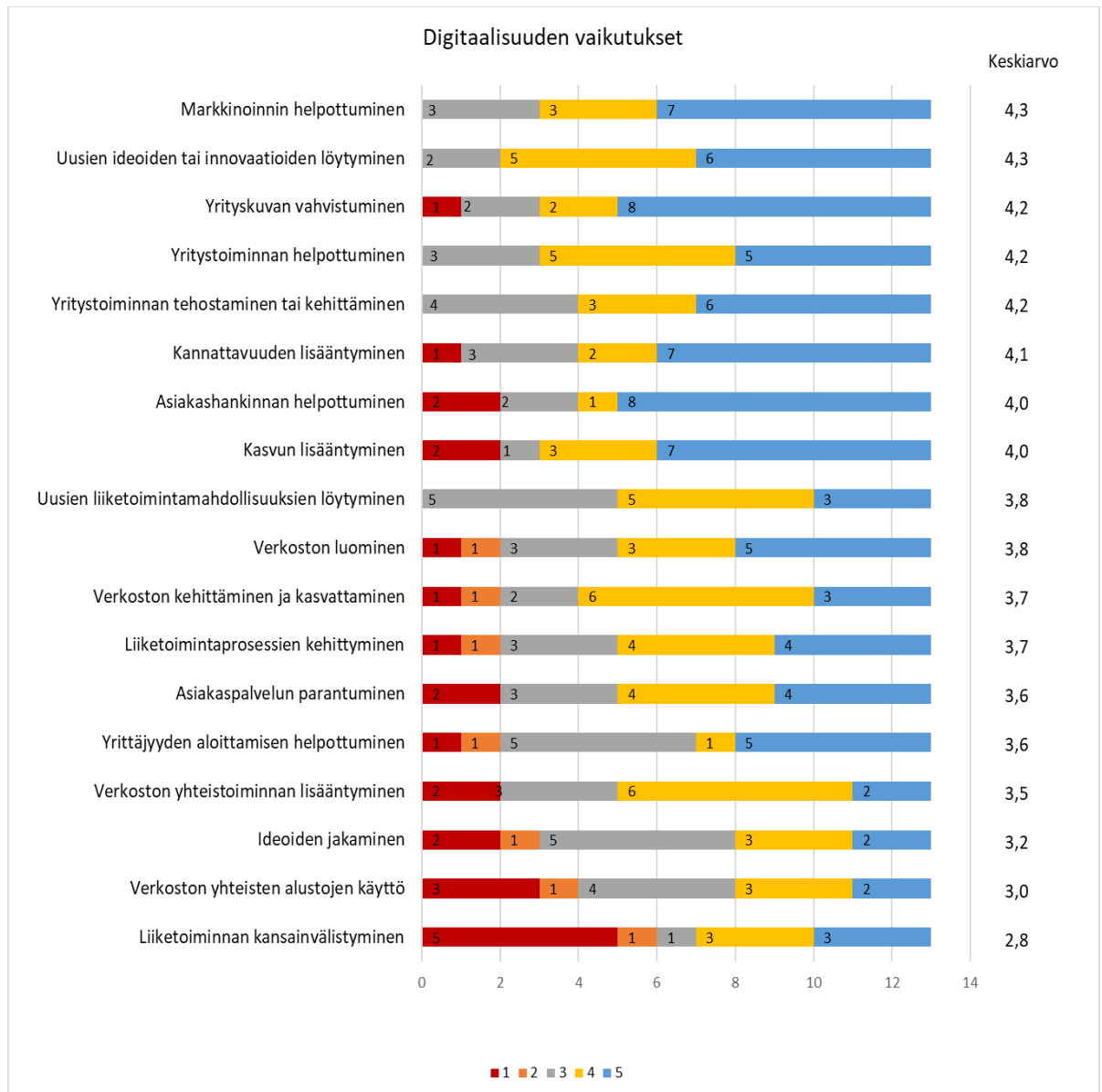
Digitaalisuuden vaikutukset yritykselle. Vastaajat saivat arvioida digitaalisuuden vaikutuksia yritykselle erilaisissa asioissa. Asioita arvioitiin asteikolla 1–5, jossa 1 = ei vaikutusta ja 5 = erittäin paljon vaikutusta. Tulokset esitetään prosentuaalisesti Taulukossa 8 sekä vastausmäärittäin Kuviossa 23. Vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti, eikä mikään vaihtoehtoista noussut selkeästi muita tärkeämmäksi. Ehkä

hieman yllättäen, liiketoiminnan kansainvälistymiseen katsottiin digitaalisuudella olevan vähiten vaikutusta. Saattaa olla, että osa vastaajista ei katso kansainvälistymistä yritykselleen tarpeelliseksi, ainakaan tällä hetkellä. Prosentuaalisesti eniten arvosanaa 5 eli erittäin paljon vaikutusta, saivat vaihtoehdot yrityskuvan vahvistuminen ja asiakashankinnan helpottuminen.

Taulukko 8 Digitaalisuuden vaikutukset yritykselle

Digitaalisuuden vaikutukset					
	1	2	3	4	5
Uusien ideoiden tai innovaatioiden löytyminen	0 %	0 %	15 %	38 %	46 %
Markkinoinnin helpottuminen	0 %	0 %	23 %	23 %	54 %
Yrityskuvan vahvistuminen	8 %	0 %	15 %	15 %	62 %
Yritystoiminnan tehostaminen tai kehittäminen	0 %	0 %	31 %	23 %	46 %
Yritystoiminnan helpottuminen	0 %	0 %	23 %	38 %	38 %
Kannattavuuden lisääntyminen	8 %	0 %	23 %	15 %	54 %
Kasvun lisääntyminen	15 %	0 %	8 %	23 %	54 %
Asiakashankinnan helpottuminen	15 %	0 %	15 %	8 %	62 %
Uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytyminen	0 %	0 %	38 %	38 %	23 %
Verkoston luominen	8 %	8 %	23 %	23 %	38 %
Liiketoimintaprosessien kehittyminen	8 %	8 %	23 %	31 %	31 %
Verkoston kehittäminen ja kasvattaminen	8 %	8 %	15 %	46 %	23 %
Yrittäjyyden aloittamisen helpottuminen	8 %	8 %	38 %	8 %	38 %
Asiakaspalvelun parantuminen	15 %	0 %	23 %	31 %	31 %
Verkoston yhteistoiminnan lisääntyminen	15 %	0 %	23 %	46 %	15 %
Ideoiden jakaminen	15 %	8 %	38 %	23 %	15 %
Verkoston yhteisten alustojen käyttö	23 %	8 %	31 %	23 %	15 %
Liiketoiminnan kansainvälistyminen	38 %	8 %	8 %	23 %	23 %

Vastaajien antamat arvosanat näkyvät vastausmäärittäin sekä keskiarvoina Kuviossa 23. Keskiarvojen perusteella digitalisaatiolla koettiin olevan eniten vaikutusta (4,3) markkinoinnin helpottumiseen sekä uusien ideoiden tai innovaatioiden löytymiseen. Seuraavaksi eniten (4,2) vaikutusta koettiin olevan yrityskuvan vahvistumiseen, yritystoiminnan helpottumiseen ja yritystoiminnan tehostamiseen tai kehittämiseen.



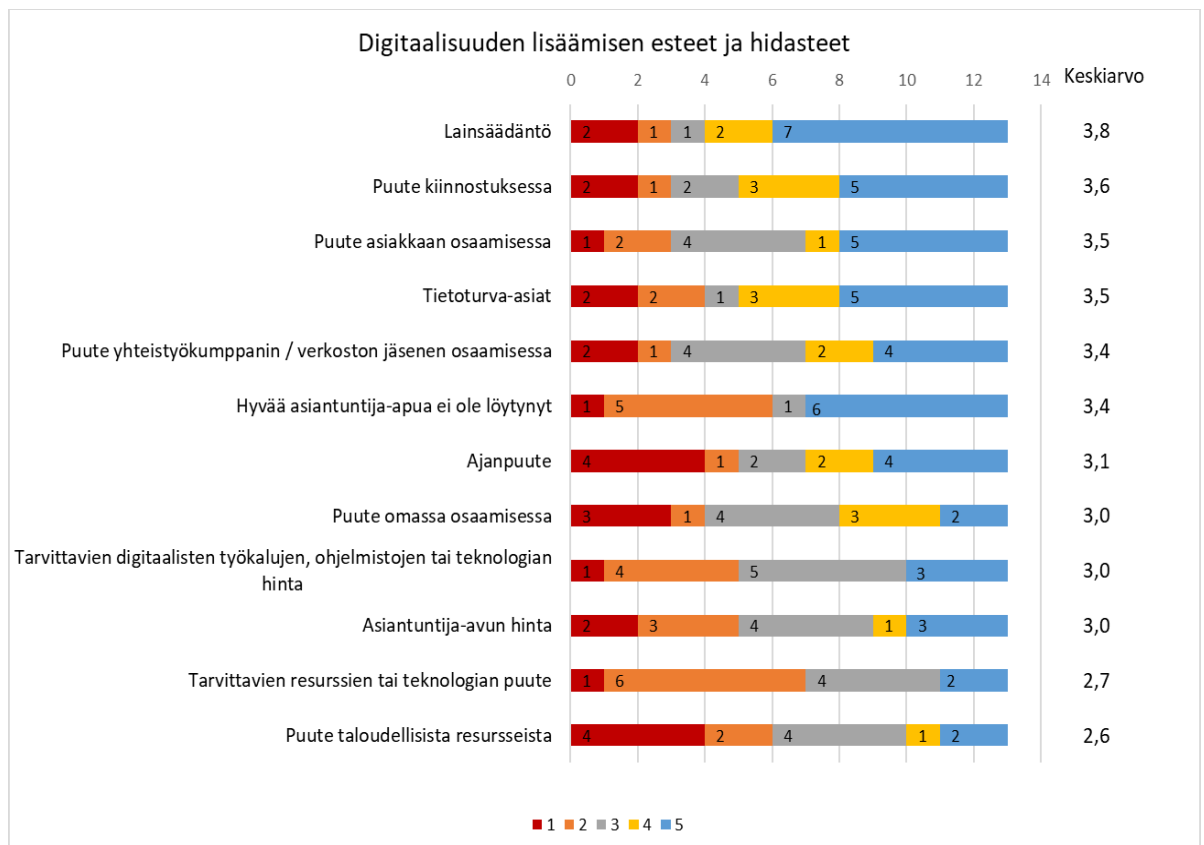
Kuvio 23 Digitaalisuuden vaikutukset yritykselle

Digitaalisuuden lisäämisen esteet ja hidasteet. Vastaajilta tiedusteltiin, miten paljon erilaiset tekijät ovat hidastaneet yrityksen digitaalisuuden lisäämistä tai digitaalisten työkalujen käyttöönottoa. Vastaajat antoivat vastauksensa asteikolla 1–5, jossa 1 = erittäin paljon ja 5 = ei ollenkaan. Tulokset esitetään prosentuaalisesti Taulukossa 9 ja vastausmäärittäin sekä keskiarvoina Kuviossa 24. Lainsäädännöllä koettiin olevan kaikista vähiten vaikutusta digitalisuuden lisäämiseen, yli puolet vastaajista (54%) ilmoitti, että sillä ei ole ollenkaan vaikutusta.

Taulukko 9 Digitaalisuuden lisäämisen esteet ja hidasteet

Digitaalisuuden lisäämisen esteet ja hidasteet					
	1	2	3	4	5
Lainsäädäntö	15 %	8 %	8 %	15 %	54 %
Puute kiinnostuksessa	15 %	8 %	15 %	23 %	38 %
Puute asiakkaan osaamisessa	8 %	15 %	31 %	8 %	38 %
Tietoturva-asiat	15 %	15 %	8 %	23 %	38 %
Puute yhteistyökumppanin / verkoston jäsenen osaamisessa	15 %	8 %	31 %	15 %	31 %
Hyvää asiantuntija-apua ei ole löytynyt	8 %	38 %	8 %	0 %	46 %
Ajanpuute	31 %	8 %	15 %	15 %	31 %
Puute omassa osaamisessa	23 %	8 %	31 %	23 %	15 %
Tarvittavien digitaalisten työkalujen, ohjelmistojen tai teknologian hinta	8 %	31 %	38 %	0 %	23 %
Asiantuntija-avun hinta	15 %	23 %	31 %	8 %	23 %
Tarvittavien resurssien tai teknologian puute	8 %	46 %	31 %	0 %	15 %
Puute taloudellisista resursseista	31 %	15 %	31 %	8 %	15 %

Puute taloudellisista resursseista oli vastaajien mielestä suurin este tai hidaste digitaalisuuden lisäämiselle. Se sai kaikista vaihtoehdoista huonoimman keskiarvon (2,6). Toiseksi suurin este (2,7) oli vastaajien mielestä muiden tarvittavien resurssien ja teknologioiden puute. Myös puute omassa osaamisessa katsottiin melko merkittäväksi esteeksi tai hidasteeksi (3,0).

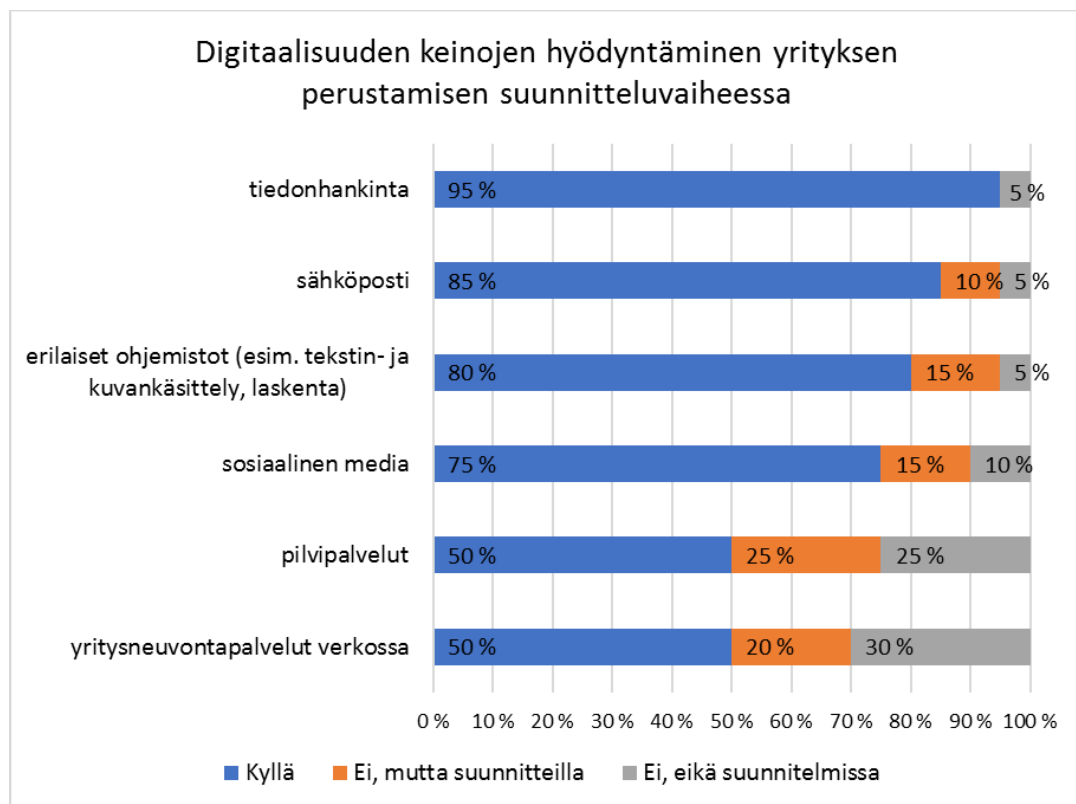


Kuvio 24 Digitaalisuuden lisäämisen esteet ja hidasteet

4.2.3 Ei perustettu yritystä

Tässä alaluvussa esitetään tutkimustuloksia niiden henkilöiden osalta, jotka eivät ole yritystä vielä perustaneet. Tämä alaluvun kysymyksiin vastasi 20 henkilöä, mikä on 61 prosenttia vastaajista (Kuvio 16).

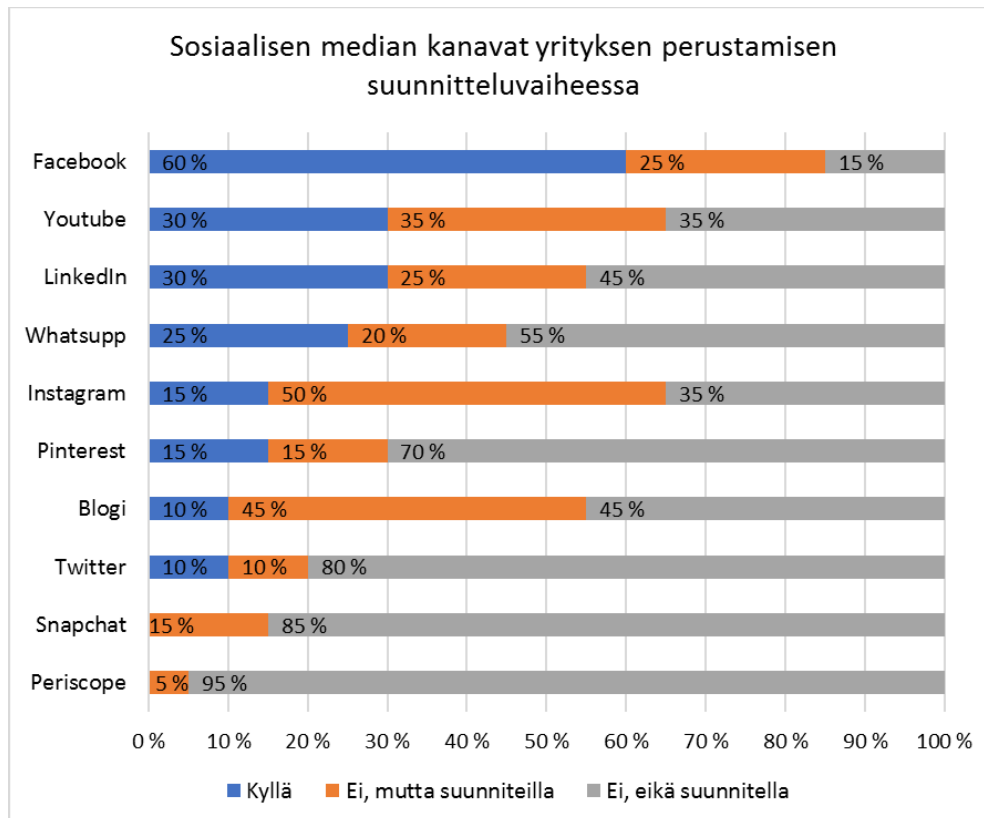
Digitaalisuuden hyödyntäminen. Vastaajilta kysyttiin digitaalisuuden keinoista, joita he ovat hyödyntäneet yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa. Lähes kaikki vastaajista (95%) olivat hyödyntäneet digitaalisuutta tiedonhankinnassa. Myös sähköposti on suurimmalla osalla (85%) käytössä. Sosiaalista mediaakin oli hyödyntänyt 75 prosenttia vastaajista ja ainoastaan kymmenesosa (10%) vastasi, että ei ole hyödyntänyt eikä se ole myöskään suunnitelmissa. Yksi vastaajista ilmoitti hyödyntäneensä digitaalisuutta prototyypin ohjelmointiin sekä taulukkolaskentaan. Kuviossa 25 on esitettyä vastausten jakautuminen.



Kuvio 25 Digitaalisuuden keinojen hyödyntäminen yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa

Sosiaalisen median kanavat. Vastaajilta selvitettiin, mitä sosiaalisen median kanavia he ovat hyödyntäneet yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa. Reilusti

yli puolet (60%) vastaajista oli hyödyntänyt Facebookia ja jopa neljännes (25%) kertoi, ettei vielä ollut hyödyntänyt, mutta se oli suunnitelmassa. Hieman alle kolmannes (30%) oli hyödyntänyt Youtubea ja LinkedIniä. Huomionarvoista on, että noin puolella vastaajista on suunnitelmassa hyödyntää Instagramia (50%) ja Blogia (45%). Periscopea tai Snapchatia ei ilmoittanut yksikään vastaajista hyödyntävänsä, mutta pienellä osalla oli se suunnitteilla. Kuviossa 26 on vastausten prosentuaalinen jakauma.



Kuvio 26 Sosiaalisen median kanavat yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa

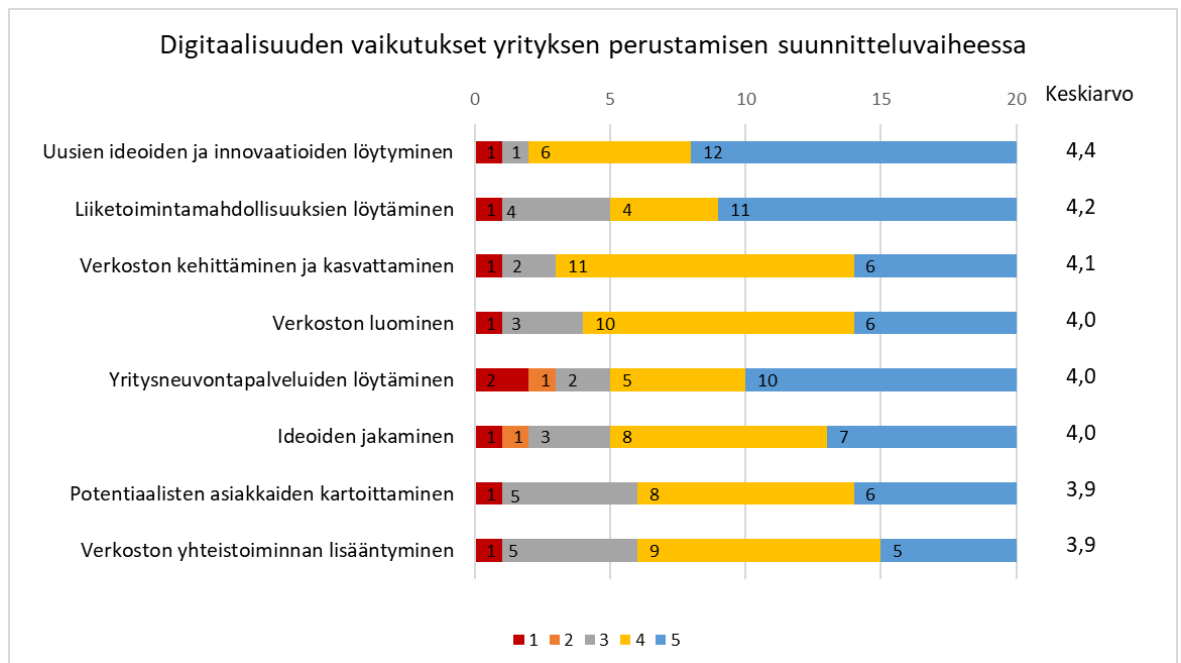
Digitaalisuuden vaikutus yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa. Vastaajat saivat arvioida, miten paljon digitaalisuudella on ollut vaikutusta yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa. Vastaajat antoivat vastauksensa asteikolla 1–5, jossa 1 = ei vaikutusta ja 5 = erittäin paljon vaikutusta. Tulokset esitetään prosentuaalisesti Taulukossa 10 ja vastausmäärittäin sekä keskiarvoina Kuviossa 27. Kaiken kaikkiaan digitaalisuudella koettiin olevan vaikutusta vähintäänkin melko paljon ja

vastauksia 1 ja 2 annettiin vain muutamia. Vastausten prosentuaalinen jakautuminen oli vastausvaihtoehtojen kesken hyvin tasaista, eikä mikään vaihtoehto saanut erityisen suurta osuutta vastauksista.

Taulukko 10 Digitaalisuuden vaikutukset yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa

Digitaalisuuden vaikutukset yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa					
	1	2	3	4	5
Uusien ideoiden ja innovaatioiden löytyminen	5 %	0 %	5 %	30 %	60 %
Liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen	5 %	0 %	20 %	20 %	55 %
Verkoston kehittäminen ja kasvattaminen	5 %	0 %	10 %	55 %	30 %
Verkoston luominen	5 %	0 %	15 %	50 %	30 %
Yritysneuvontapalveluiden löytäminen	10 %	5 %	10 %	25 %	50 %
Ideoiden jakaminen	5 %	5 %	15 %	40 %	35 %
Potentiaalisten asiakkaiden kartoittaminen	5 %	0 %	25 %	40 %	30 %
Verkoston yhteistoiminnan lisääntyminen	5 %	0 %	25 %	45 %	25 %

Keskiarvojen perusteella digitaalisuudella koettiin olevan kaikista eniten vaikutusta (4,4) uusien ideoiden ja innovaatioiden löytymiseen. Toiseksi eniten sen koettiin vaikuttavan liiketoimintamahdollisuuksien löytymiseen (4,2). Keskiarvot olivat kuitenkin kaiken kaikkiaan tasaiset, sillä suurimman ja pienimmän ero oli vain 0,5.



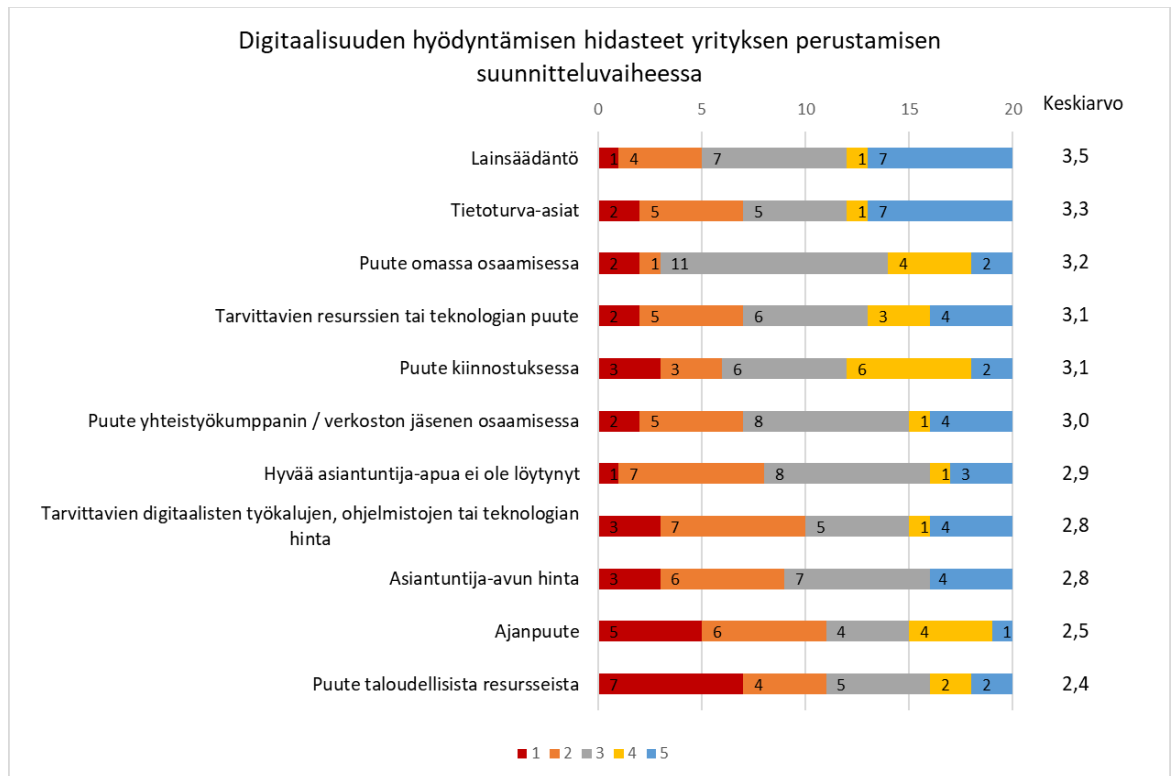
Kuvio 27 Digitaalisuuden vaikutukset yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa

Hidasteet digitaalisuuden hyödyntämisessä yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa. Vastaajilta tiedusteltiin, miten paljon erilaiset tekijät ovat hidastaneet digitaalisuuden hyödyntämistä yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa. Vastaajat antoivat vastauksensa asteikolla 1–5, jossa 1 = erittäin paljon ja 5 = ei ollenkaan. Tulokset esitetään prosentuaalisesti Taulukossa 11 ja vastausmäärittäin sekä keskiarvoina Kuviossa 28. Vastaajat kokivat suurimpana hidasteena taloudelliset resurssit sekä ajanpuutteen. Jopa 35 prosenttia ilmoitti, että puute taloudellisista resursseista hidastaa erittäin paljon digitaalisuuden lisäämistä.

Taulukko 11 Digitaalisuuden hyödyntämisen hidasteet yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa

Digitaalisuuden hyödyntämisen hidasteet yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa					
	1	2	3	4	5
Lainsäädäntö	5 %	20 %	35 %	5 %	35 %
Tietoturva-asiat	10 %	25 %	25 %	5 %	35 %
Puute omassa osaamisessa	10 %	5 %	55 %	20 %	10 %
Tarvittavien resurssien tai teknologian puute	10 %	25 %	30 %	15 %	20 %
Puute kiinnostuksessa	15 %	15 %	30 %	30 %	10 %
Puute yhteistyökumppanin / verkoston jäsenen osaamisessa	10 %	25 %	40 %	5 %	20 %
Hyvää asiantuntija-apua ei ole löytynyt	5 %	35 %	40 %	5 %	15 %
Tarvittavien digitaalisten työkalujen, ohjelmistojen tai teknologian hinta	15 %	35 %	25 %	5 %	20 %
Asiantuntija-avun hinta	15 %	30 %	35 %	0 %	20 %
Ajanpuute	25 %	30 %	20 %	20 %	5 %
Puute taloudellisista resursseista	35 %	20 %	25 %	10 %	10 %

Myös keskiarvoja tarkastelemalla voi huomata, että eniten digitaalisuuden lisäämistä ovat hidastaneet puute taloudellisista resursseista (2,4) sekä ajanpuute (2,5). Lainsäädännöllä koettiin olevan vähiten (3,5) hidastava vaikutus. Puute yhteistyökumppanin tai verkoston jäsenen osaamisessa koettiin hidastavan digitaalisuuden lisäämistä hieman enemmän kuin puute omassa osaamisessa. Vastausmäärät keskiarvoineen on esitetty Kuviossa



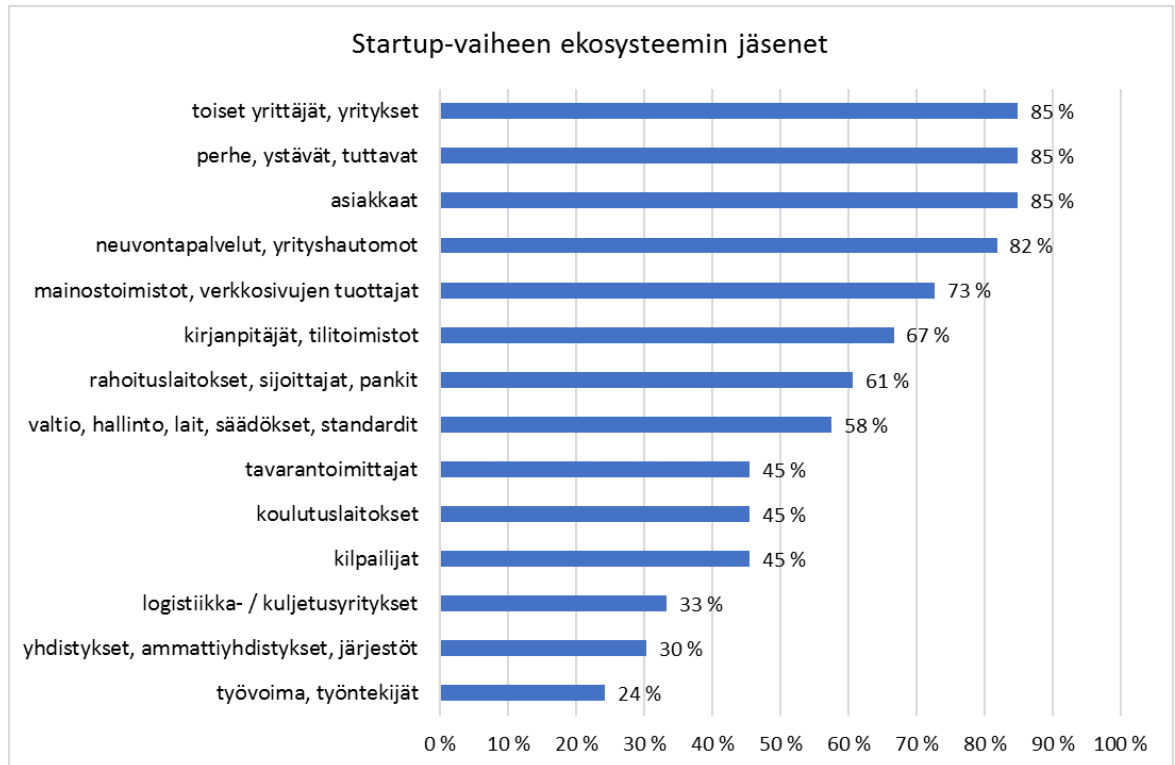
Kuvio 28 Digitaalisuuden hyödyntämisen hidasteet yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa

4.2.4 Startup-vaiheen ekosysteemi sekä yritysneuvontapalvelut

Tässä alaluvussa esitellään tutkimuksen startup-vaiheen ekosysteemiin sekä yritysneuvontapalveluihin liittyviä tutkimustuloksia. Näiden aihealueiden kysymyksiin vastasivat kaikki 33 vastaajaa.

Startup-vaiheen ekosysteemin jäsenet. Tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää, millaisia toimijoita tai tekijöitä startup-vaiheessa oleva henkilö kokee kuuluvaksi alkavan yrittäjän ekosysteemiin. Kuviossa 29 on esitettyä vastausjakauma. Vastaajilta selvitettiin heidän käsitystään jäsenistä, joita startup-vaiheen ekosysteemiin saattaa kuulua. Lähes kaikki vastaajista (85%) ilmoittivat ekosysteemiin kuuluvan toiset yrittäjät ja yritykset, perheen, ystävät ja tuttavat sekä asiakkaat. Lähes yhtä moni (82%) vastaaja mielsi neuvontapalvelut ja yrityshautomot verkostonsa jäseniksi. Reilusti yli puolet oli myös valinnut vastausvaihtoehdot mainostoimistot ja verkkosivujen tuottajat (73%) sekä kirjanpitäjät ja tilitoimistot (67%). Työvoiman ja työntekijät, koki ekosysteemiin kuuluvaksi vain noin neljännes vastaajista (24%).

Saattaa olla, että startup-vaiheessa oleva henkilö ei vielä osaa mieltää työntekijöitä verkostoon kuuluvaksi, koska asia ei välttämättä ole ajankohtainen. Joku muu -vaihtoehtoon oli annettu kaksi vastausta, Business Law Finland sekä vakuutusyhtiö.

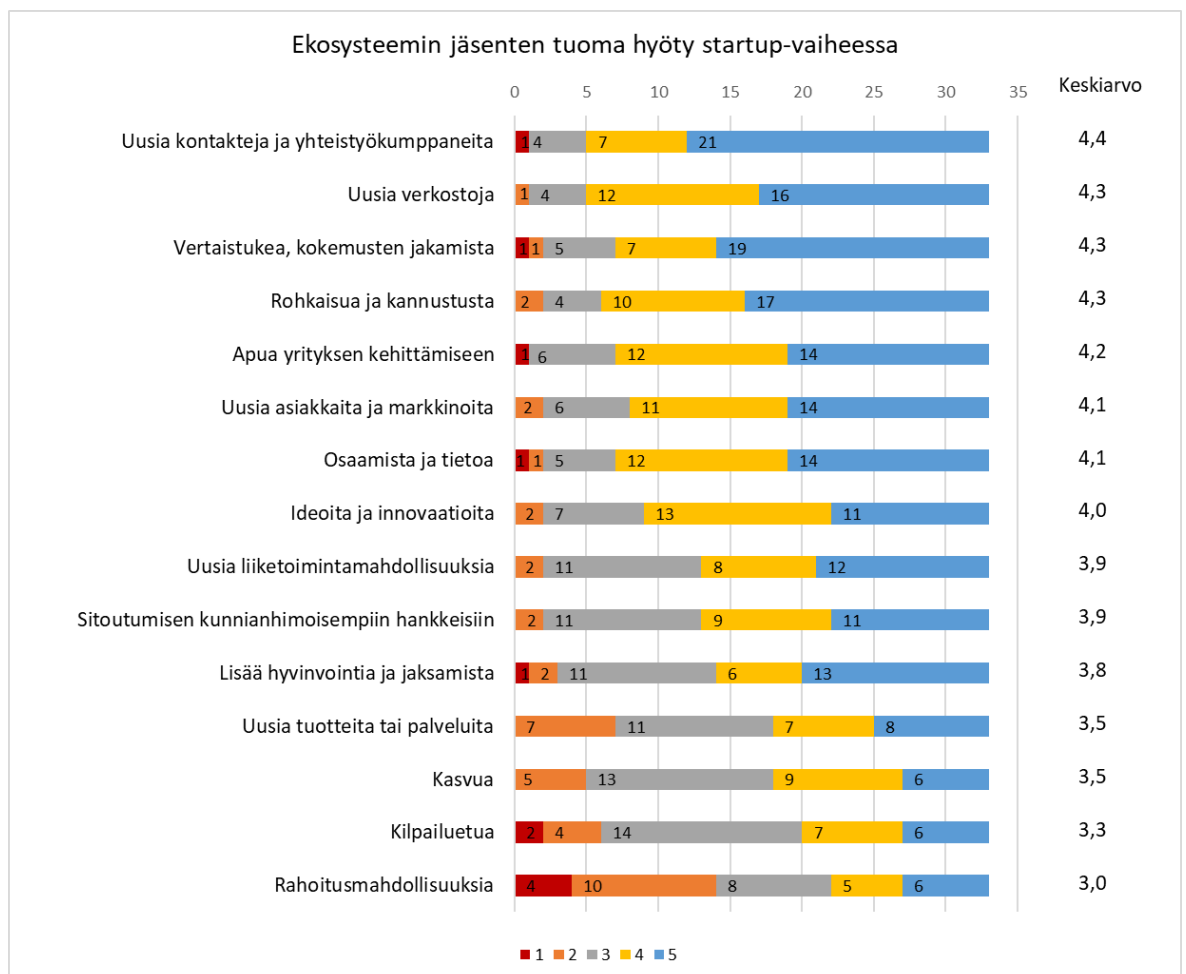


Kuvio 29 Startup-vaiheen ekosysteemin jäsenet

Ekosysteemin jäsenten tuoma hyöty. Vastaajilta selvitettiin, miten paljon hyötyä verkoston jäsenet tuovat yritykselle. Asioita arvioitiin asteikolla 1–5, jossa 1 = ei ollenkaan ja 5 = erittäin paljon. Tulokset esitetään prosentuaalisesti Taulukossa 12 ja vastausmäärittäin sekä keskiarvoina Kuviossa 30. Vastaajat arvostavat verkostosta saatavaa hyötyä, mikä näkyy siinä, että vastauksia 1 ja 2 annettiin melko vähän. Vastausvaihtoehto uusia kontakteja ja yhteistyökumppaneita koettiin tärkeimpänä ja se sai eniten (64%) vastausvaihtoehtoa 5. Se oli myös keskiarvojen perusteella vastaajien mielestä eniten (4,4) hyötyä tuova asia. Seuraavaksi tärkeimmäksi (4,3) koettiin vaihtoehdot rohkaisua ja kannustusta, vertaistukea ja kokemusten jakamista sekä uusia verkostoja. Rahoitusmahdollisuuksiin koettiin ekosysteemin jäsenistä olevan kaikista vähiten hyötyä (3,0).

Taulukko 12 Ekosysteemin jäsenten tuoma hyöty startup-vaiheessa

Ekosysteemin jäsenten tuoma hyöty startup-vaiheessa					
	1	2	3	4	5
Uusia kontakteja ja yhteistyökumppaneita	3 %	0 %	12 %	21 %	64 %
Uusia verkostoja	0 %	3 %	12 %	36 %	48 %
Vertaistukea, kokemusten jakamista	3 %	3 %	15 %	21 %	58 %
Rohkaisua ja kannustusta	0 %	6 %	12 %	30 %	52 %
Apua yrityksen kehittämiseen	3 %	0 %	18 %	36 %	42 %
Uusia asiakkaita ja markkinoita	0 %	6 %	18 %	33 %	42 %
Osaamista ja tietoa	3 %	3 %	15 %	36 %	42 %
Ideoita ja innovaatioita	0 %	6 %	21 %	39 %	33 %
Uusia liiketoimintamahdollisuuksia	0 %	6 %	33 %	24 %	36 %
Sitoutumisen kunnianhimoisempiin hankkeisiin	0 %	6 %	33 %	27 %	33 %
Lisää hyvinvointia ja jaksamista	3 %	6 %	33 %	18 %	39 %
Uusia tuotteita tai palveluita	0 %	21 %	33 %	21 %	24 %
Kasvua	0 %	15 %	39 %	27 %	18 %
Kilpailuetua	6 %	12 %	42 %	21 %	18 %
Rahoitusmahdollisuuksia	12 %	30 %	24 %	15 %	18 %



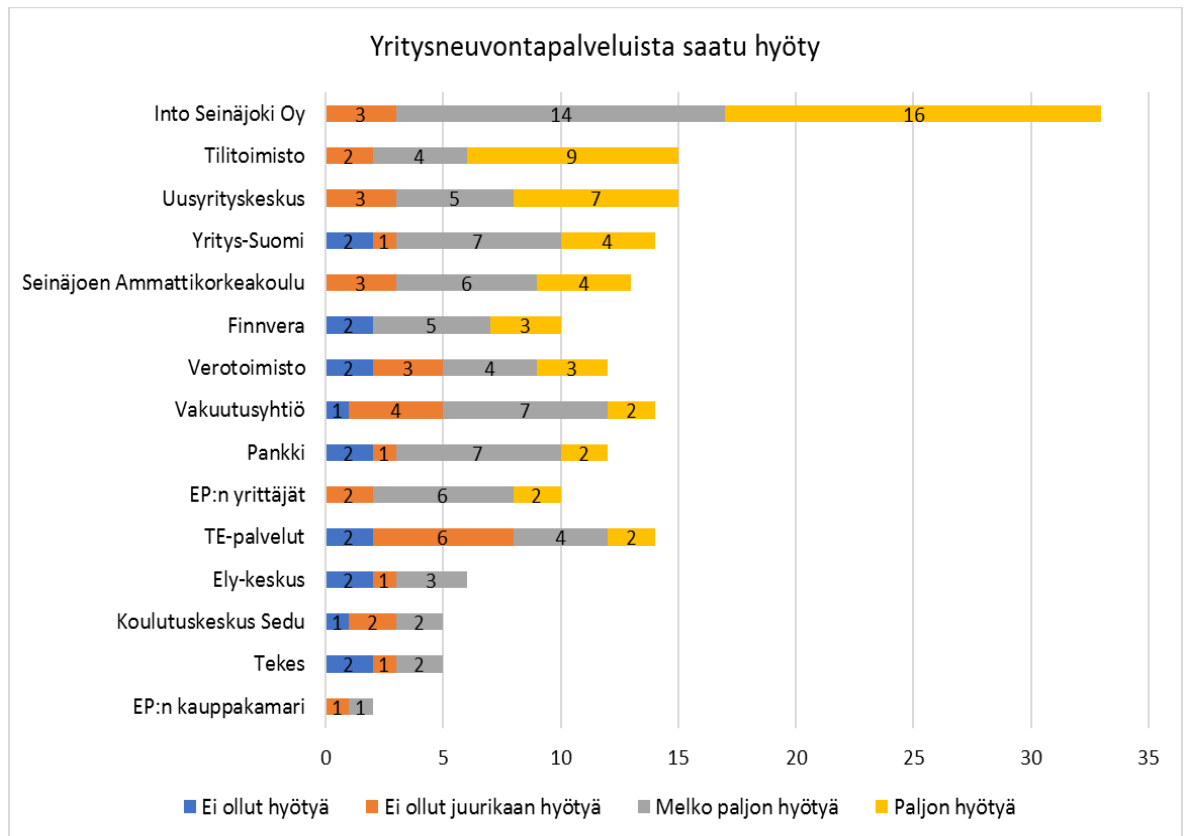
Kuvio 30 Ekosysteemin jäsenten tuoma hyöty startup-vaiheessa

Vastaajien käyttämät yritysneuvontapalvelut. Vastaajilta tiedusteltiin, mitä yritysneuvontapalveluita he olivat käyttäneet. Into Seinäjoki Oy:n palveluita olivat luonnollisesti kaikki vastaajat käyttäneet, koska he olivat käyneet Liikeideat Lentoon -valmennusohjelman. Seuraavaksi eniten (45%) vastaajat olivat käyttäneet tilitoimistojen ja Uusyrityskeskuksen palveluita. Vastaukset on esitetty sekä henkilömäärittäin että prosentuaalisesti Taulukossa 13. Yksi vastaajista oli lisäksi hyödyntänyt Tampereen teknillisen yliopiston palveluita.

Taulukko 13 Yritysneuvontapalveluiden käyttö

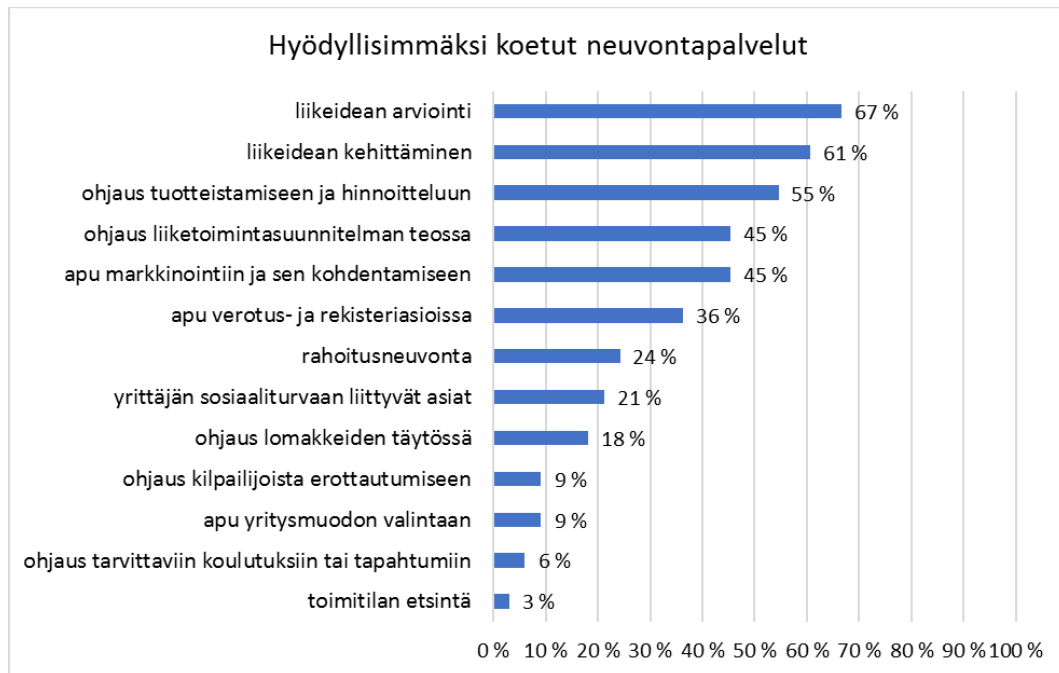
Yritysneuvontapalveluiden käyttö		
	Henkilöä	Prosenttia
Into Seinäjoki Oy	33	100 %
Tilitoimisto	15	45 %
Uusyrityskeskus	15	45 %
TE-palvelut	14	42 %
Vakuutusyhtiö	14	42 %
Yritys-Suomi	14	42 %
Seinäjoen Ammattikorkeakoulu	13	39 %
Pankki	12	36 %
Verotoimisto	12	36 %
EP:n yrittäjät	10	30 %
Finnvera	10	30 %
Ely-keskus	3	18 %
Koulutuskeskus Sedu	5	15 %
Tekes	5	15 %
EP:n kauppakamari	2	6 %

Yritysneuvontapalveluista saatu hyöty. Vastaajat saivat arvioida, miten paljon hyötyä heidän käyttämistään palveluista oli ollut. Kuviossa 31 on esitettyä vastaukset vastaajamäärittäin. Vastaajat antoivat arvion ainoastaan niistä palveluista, joita he olivat käyttäneet. Eniten hyötyä koettiin olleen Into Seinäjoki Oy:n palveluista. Myös tilitoimistojen ja Uusyrityskeskuksen palvelut koettiin pääsääntöisesti hyödyllisiksi. Vastaajat antoivat kuitenkin vastauksiksi yllättävän paljon ei ollut hyötyä sekä ei juurikaan ollut hyötyä -vaihtoehtoja ja moni organisaatio saikin enemmän niitä kuin positiivisia, melko paljon hyötyä tai paljon hyötyä -vaihtoehtoja.



Kuvio 31 Yritysneuvontapalveluista saatu hyöty

Hyödyllisin yritysneuvontapalvelu. Vastaajat saivat valita vaihtoehtoista neljä mielestään hyödyllisintä neuvontapalvelua. Tärkeimmiksi palveluiksi vastaajat ilmoittivat liikeidean arvioinnin (67%) sekä liikeidean kehittämisen (61%). Hieman yli puolet (55%) vastaajista koki hyödyllisimmäksi ohjauksen tuotteistamiseen sekä hinnoitteluun ja hieman alle puolet (45%) ohjauksen liiketoimintasuunnitelman teossa. Kuviossa 32 on esitettyä vastausten prosentuaalinen jakautuminen.



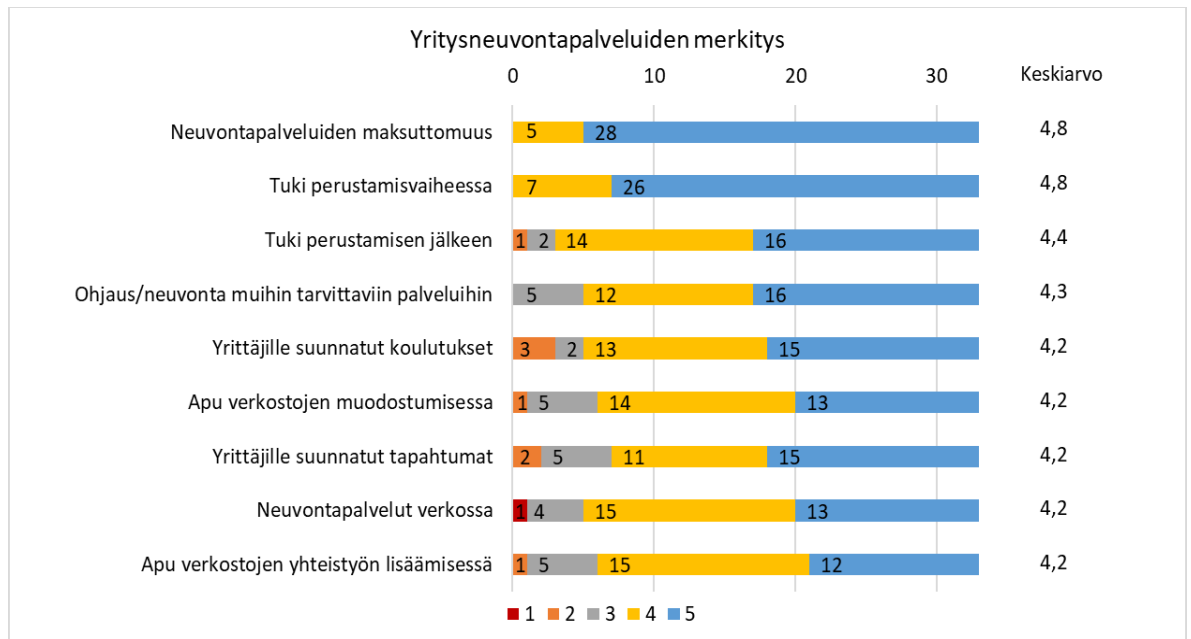
Kuvio 32 Hyödyllisimmäksi koetut neuvontapalvelut

Yritysneuvontapalveluiden merkitys. Vastaajilta selvitettiin, miten suuri merkitys yritysneuvontapalveluilla on erilaisissa vaiheissa. Asioita arvioitiin asteikolla 1–5, jossa 1 = ei merkitystä ja 5 = erittäin paljon merkitystä. Tulokset esitetään prosentuaalisesti Taulukossa 14 ja vastausmäärittäin sekä keskiarvoina Kuviossa 33. Eniten merkitystä koettiin olevan yritysneuvontapalveluiden maksuttomuudella. Suurin osa vastaajista (85%) ilmoitti palveluiden maksuttomuudella olevan erittäin paljon merkitystä. Lähes yhtä moni vastaajista (79%) koki tuen perustamisvaiheessa olevan erittäin merkityksellistä.

Taulukko 14 Yritysneuvontapalveluiden merkitys

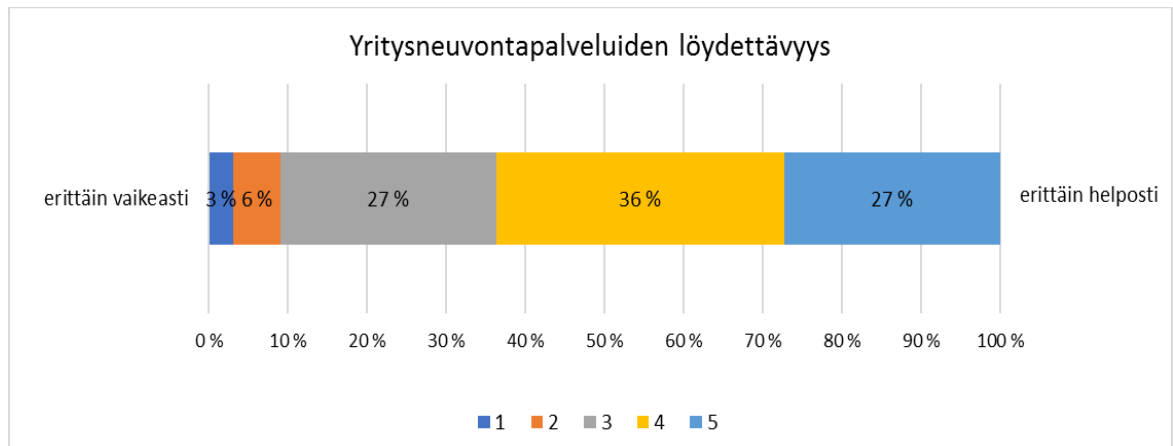
Yritysneuvontapalveluiden merkitys					
	1	2	3	4	5
Neuvontapalveluiden maksuttomuus	0 %	0 %	0 %	15 %	85 %
Tuki perustamisvaiheessa	0 %	0 %	0 %	21 %	79 %
Tuki perustamisen jälkeen	0 %	3 %	6 %	42 %	48 %
Ohjaus/neuvonta muihin tarvittaviin palveluihin	0 %	0 %	15 %	36 %	48 %
Yrittäjille suunnatut koulutukset	0 %	9 %	6 %	39 %	45 %
Apu verkostojen muodostumisessa	0 %	3 %	15 %	42 %	39 %
Yrittäjille suunnatut tapahtumat	0 %	6 %	15 %	33 %	45 %
Neuvontapalvelut verkossa	3 %	0 %	12 %	45 %	39 %
Apu verkostojen yhteistyön lisäämisessä	0 %	3 %	15 %	45 %	36 %

Myös keskiarvoja tarkastelemalla voi huomata, että vastaajille merkityksellisimpiä asioita ovat neuvontapalveluiden maksuttomuus (4,8) sekä tuki perustamisvaiheessa (4,8). Tuki perustamisen jälkeen koettiin myös hyvin tärkeäksi (4,4). Yrityspalveluilla koettiin kaiken kaikkiaan olevan hyvin paljon merkitystä, sillä kaikkien väittämien keskiarvot jakoutuivat välille 4,2–4,8.



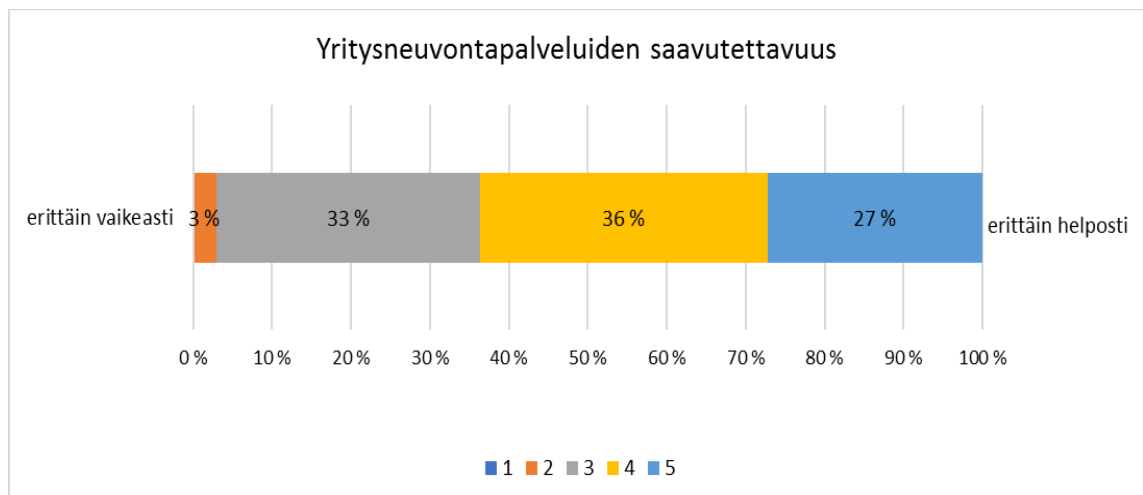
Kuvio 33 Yritysneuvontapalveluiden merkitys

Yrityspalveluiden löydettävyys. Vastaajilta selvitettiin, miten hyvin yritysneuvontapalvelut ovat heidän mielestään löydettävissä. Asiaa arvioitiin asteikolla 1–5, jossa 1 = erittäin vaikeasti ja 5 = erittäin helposti. Kuviossa 34 on esitettyä vastausten prosentuaalinen jakauma. Yritysneuvontapalveluiden koettiin olevan pääsääntöisesti helposti löydettävissä. Hieman yli neljännes (27%) vastaajista ilmoitti palveluiden olevan erittäin helposti löydettävissä. Vastaajista ainoastaan yksi henkilö (3%) ilmoitti neuvontapalveluiden olevan erittäin vaikeasti löydettävissä. Reilu kolmannes (36%) vastaajista oli valinnut vastausvaihtoehdon 4, mikä tarkoittaa, että hekin kokevat palveluiden olevan helposti löydettävissä. Vastaajista yhteensä reilusti yli puolet (63%) oli valinnut vastausvaihtoehdon 4 tai 5.



Kuvio 34 Yritysneuvontapalveluiden löydettävyys

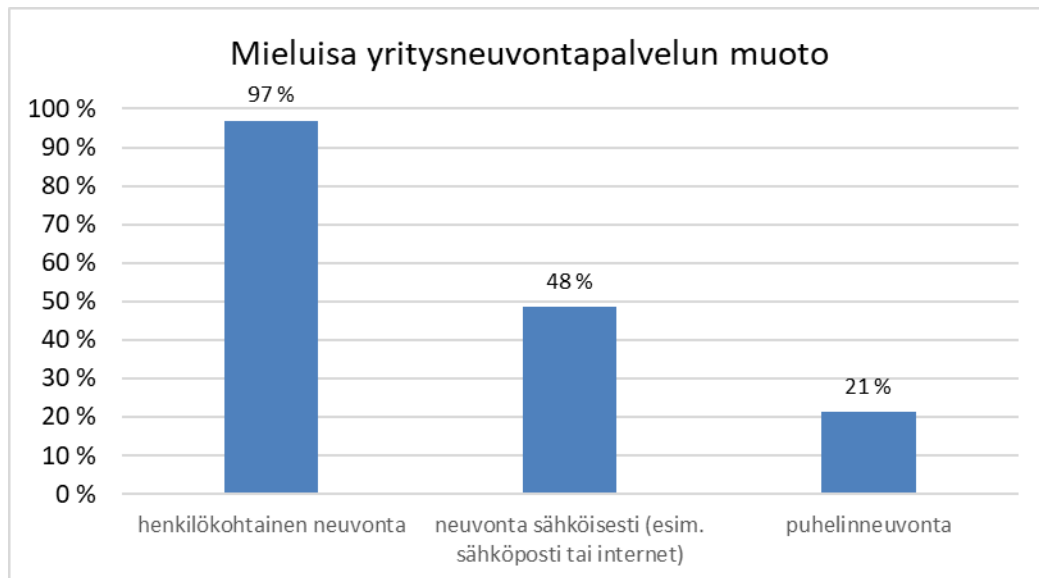
Yrityspalveluiden saavutettavuus. Vastaajilta selvitettiin, miten hyvin yritysneuvontapalvelut ovat heidän mielestään saavutettavissa. Asiaa arvioitiin asteikolla 1–5, jossa 1 = erittäin vaikeasti ja 5 = erittäin helposti. Kuviossa 35 on esitettyä vastausten prosentuaalinen jakauma. Yritysneuvontapalveluiden koettiin olevan enimmäkseen helposti saavutettavissa. Vastaajista yli puolet (63%) oli valinnut vastausvaihtoehdon 4 tai 5. Kolmannes (33%) oli valinnut vaihtoehdon 3 ja vain yksi vastaaja (3%) oli valinnut vaihtoehdon 2. Yksikään vastaajista ei ollut vastannut vaihtoehtoa erittäin vaikeasti saavutettaessa.



Kuvio 35 Yritysneuvontapalveluiden saavutettavuus

Mieluisin neuvontapalvelun muoto. Vastaajilta selvitettiin, millainen yritysneuvontapalvelun muoto on heille mieluisaa. He saivat valita yhden tai useamman neuvon-

tapalvelun muodon. Lähes kaikki vastaajat (97%) olivat valinneet vastausvaihtoehdon henkilökohtainen neuvonta. Vaihtoehdon neuvonta sähköisesti, oli valinnut lähes puolet (48%) vastaajista. Puhelinneuvonta oli vastaajista noin viidennekselle (21%) mieluisaa. Kuviossa 36 on esitettyä vastausten jakauma. Avoimeen vastausvaihtoehtoon oli tullut vastaukset luento/infotilaisuudet sekä työntekijän palkkaamisen liittyvä neuvonta.



Kuvio 36 Mieluisa yritysneuvontapalvelun muoto

Muu neuvonta- ja asiantuntijapalvelu. Tutkimuskyselyn viimeisessä, avoimessa kysymyksessä selvitettiin, millaisia muita neuvonta- tai asiantuntijapalveluita vastaajat olivat kaivanneet startup-vaiheeseen. Kysymykseen tuli yhteensä 13 vastausta. Vastaukset liittyivät rahoitukseen, idean ja liiketoiminnan kehittämiseen, investointeihin, markkinointiin, verkostoitumiseen, työntekijän palkkaamiseen, yrittäjän työttömyysturvaan sekä tuotteistamiseen ja hinnoitteluun. Liitteessä 6 on kaikki avoimeen kysymykseen annetut vastaukset.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää startup-vaiheen ekosysteemin toimintaa digitaalisessa toimintaympäristössä. Tarkoituksena oli tutkia ekosysteemiä alkavien yrittäjien näkökulmasta yrityksen startup-vaiheessa ottaen huomioon digitalisaation vaikutukset. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen avulla etsittiin vastauksia tutkimusongelmaan, miten startup-vaiheen ekosysteemi toimii digitaalisessa toimintaympäristössä, sekä alaongelmiin: miten alkavat yrittäjät ja yritykset hyödyntävät ekosysteemiä, miten alkavat yrittäjät ja yritykset hyödyntävät digitaalista toimintaympäristöä sekä millaisia vaikutuksia digitalisaatiolla on startup-vaiheen ekosysteemissä. Opinnäytetyön tutkimusosan avulla oli tarkoitus myös selvittää, millainen on yritysneuvontapalveluiden rooli ja merkitys startup-vaiheessa sekä ekosysteemien muodostumisessa. Tutkimuksella pyrittiin saamaan vastauksia siihen, miten alkavat yrittäjät ja yritykset hyödyntävät ekosysteemiä, digitaalista toimintaympäristöä sekä yritysneuvontapalveluita. Tutkimuksen avulla selvitettiin henkilöiden käsityksiä startup-vaiheen ekosysteemistä sekä digitalisaation ja verkoston vaikutuksista startup-vaiheessa.

Tutkimuskysymyksiä ja vastauksia niihin käydään läpi alaluvuissa. Alaluvussa 5.1 tarkastellaan vastaajien tapoja hyödyntää startup-vaiheen ekosysteemiä. Alkavien yrittäjien ja yritysten digitaalisuuden hyödyntämistä käsitellään alaluvussa 5.2. Alaluvussa 5.3 käydään läpi vastaajien yritysneuvontapalveluiden käyttöä sekä niiden roolia ja merkitystä startup-vaiheessa. Alaluvussa 5.4 analysoidaan opinnäytetyön tutkimusongelmaan saatuja vastauksia. Jatkotutkimusehdotuksia käydään läpi alaluvussa 5.5.

5.1 Ekosysteemin hyödyntäminen startup-vaiheessa

Yksi tämän opinnäytetyön alaongelmista oli, miten alkavat yrittäjät ja yritykset hyödyntävät ekosysteemiä. Ekosysteemin käsite on Salmisen ja Mikkilän (2016, 2) mukaan peräisin luonnontieteistä, jossa se kuvaa toiminnallista, vuorovaikutteista kokonaisuutta. Kuten luonnontieteissä, niin myös liiketaloudessa, keskeistä ekosys-

teemien tarkastelussa on Salmisen ja Mikkilän (2016, 2) mukaan huomioida eri organismien väliset roolit ja suhteet, ei pelkästään yksittäisiä toimijoita. Vaikka suuri osa tämän opinnäytetyön tutkimuksiin vastaajista oli yksinyrittäjiä, oli heille selvää, että erilaisia ekosysteemin jäseniä tarvitaan yritystoiminnan tueksi. Startup-vaiheen ekosysteemiin kuuluu elementtejä niin liiketoiminta-, innovaatio- kuin yrittäjä- ja yrittäjäyrysekosysteemeistäkin. Teoreettisessa viitekehyksessä startup-vaiheen ekosysteemiä analysoitiin paljolti Startup Commonsin (2017c) malliin perustuen. Sen mukaan startup-vaiheen ekosysteemi muodostuu kyvykkyyksistä, eri vaiheissa olevista startup-yrityksistä, kansalaisjärjestöistä sekä julkisista ja yksityisistä organisaatioista. Myös valtio / hallinto, korkeakoulut, rahoituslaitokset sekä suuret yritykset ovat mallin mukaan kulmakiviä startup ekosysteemien käynnistämisessä. Startup Commons ei ole huomionut perheen, ystävien ja tuttavien roolia startup-vaiheen ekosysteemissä, mutta tämän opinnäytetyön haastattelu- ja kyselytutkimuksissa saadut vastaukset startup-ekosysteemiin kuuluvista jäsenistä korostivat niiden roolia ja merkitystä. Perhe, ystävät ja tuttavat olivat tutkimusten mukaan lähes kaikille alkaville yrittäjille tärkeitä ekosysteemin jäseniä. Yhtä tärkeinä nähtiin asiakkaat sekä toiset yrittäjät ja yritykset. Myös yritysneuvontapalvelut ja yrityshautomot olivat sekä haastateltavien että kyselytutkimukseen vastanneiden mielestä merkittäviä ekosysteemin jäseniä. Kirjanpitäjillä, tili- ja mainostoimistoilla sekä verkkosivuja tuottavilla organisaatiolla oli myös olennainen rooli alkavien yrittäjien ja yritysten ekosysteemissä. Tutkimuksessa vain pieni osa vastaajista katsoi työvoiman kuuluvaksi alkavan yrittäjän ekosysteemiin. Tätä saattaa selittää vastaajien tämänhetkinen tilanne, sillä suurin osa vastaajista oli joko hiljattain perustanut yrityksen tai ei ollut vielä ollenkaan sitä perustanut, jolloin heillä ei ehkä ollut ajankohtaista työntekijöihin liittyvät asiat eivätkä he siksi mieltäneet sitä ekosysteemiin kuuluvaksi.

Teoreettisessa viitekehyksessä tuotiin esiin Deschryveren ym. (2015, 5) tutkimus, jonka mukaan ekosysteemeillä on myönteistä vaikutusta startup-yritysten toimintaan. He kirjoittavat, että ekosysteemillä on ollut vaikutusta muun muassa verkostojen laajentamisessa ja uusille markkinoille pääsyssä. Myös tämän opinnäytetyön tutkimuksessa vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten paljon hyötyä ekosysteemin jäsenet voivat tuoda startup-vaiheessa olevalle yrittäjälle / yritykselle näissä asioissa. Vastausten perusteella voidaan huomata, että verkostojen tarjoamat hyödyt

ovat moninaiset ja niitä osataan arvostaa. Ekosysteemin koettiin tuovan uusia kontakteja ja yhteistyökumppaneita sekä antavan rohkaisua, kannustusta ja vertaistukea. Ekosysteemin katsottiin myös olevan hyödyllinen kokemusten jakamisessa sekä uusien verkostojen rakentamisessa. Ekosysteemille ominaista on myös osaamisen ja tiedon jakaminen sekä apu niin yritysten kuin uusien ideoiden ja innovaatioidenkin kehittämisessä. Luottamukseen perustuva, toimiva ekosysteemi luo tärkeää kilpailuetua.

5.2 Digitaalisuuden hyödyntäminen startup-vaiheessa

Toinen tämän opinnäytetyön alaongelmista oli, miten alkavat yrittäjät ja yritykset hyödyntävät digitaalista toimintaympäristöä. Digitaalisuuden vaikutus ja merkitys ovat kiistatta suuria koko startup-vaiheessa. Sekä yrityksen perustaneet vastaajat, että hekin, jotka eivät vielä ole yritystä perustaneet, olivat ymmärtäneet digitaalisuuden tuoman potentiaalin ja mahdollisuudet. Digitaalisuuden koettiin tuovan uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä helpottavan ideoiden ja innovaatioiden löytämisessä. Digitaalisessa toimintaympäristössä keskeistä on Ruokosen (2016, 78–79) mukaan ennakoida liiketoiminnan tulevaisuuden haasteita ja tarvittaessa haastaa jopa oma tuotteensa tai palvelunsa uudella innovaatiolla. Hän (mts. 68) kirjoittaa, että digitaalinen toimintaympäristö muun muassa auttaa uusia yrityksiä löytämään markkina-alueita. Myös tämän opinnäytetyön tutkimuksessa kävi ilmi, että digitaalisuus helpottaa potentiaalisten asiakkaiden kartoittamista sekä asiakashankintaa. Digitaalisuutta oli hyödynnetty myös yrityskuvan vahvistamiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen ja kasvun hakemiseen. Lähes kaikki vastaajat olivat hyödyntäneet digitaalisuutta tiedonhankintaan ja yhteydenpitoon sekä käyttäneet erilaisia ohjelmistoja. Yrityksen perustaneista kukaan ei ollut hyödyntänyt teollisen internetin sovelluksia ja vain harvalla oli käytössään toiminnanohjausjärjestelmä. Tämän selittää yritysten nuori ikä sekä se, ettei vastaajissa ollut teollisuusalan yrityksiä, joissa kyseiset asiat ovat tutumpia.

Sosiaalista mediaa hyödynsivät tai se oli ainakin suunnitteilla lähes kaikilla vastaajista. Facebook oli eniten käytetty kanava sekä yrityksen perustaneiden joukossa,

että niiden vastaajien, jotka eivät vielä olleet yritystä perustaneet. Instagramia hyödynsi hieman yli puolet yrityksen perustaneista, kun taas yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa olevista vain 15 prosenttia ilmoitti sitä käyttävänsä. YouTube oli molemmista vastaajaryhmistä noin kolmanneksella käytössä ja lisäksi sen käyttöönottoa harkitsivat monet. Yritykset hyödynsivät sosiaalista mediaa näkyvyyden ja tunnettavuuden lisäämiseen, asiakkaiden hankintaan, verkoston kasvattamiseen sekä myyntiin ja markkinointiin.

Sekä yrityksen jo perustaneilta, että niiltä, jotka eivät vielä ole yritystä perustaneet, selvitettiin, miten paljon eri tekijät ovat hidastaneet tai estäneet digitaalisuuden hyödyntämistä tai lisäämistä. Vastaajat arvioivat eri tekijöitä asteikolla 1–5, jossa 1 = erittäin paljon ja 5 = ei ollenkaan. Vastaukset jakoutuivat yllättävän tasaisesti ja kummassakin vastaajaryhmässä keskiarvot olivat 3:n tuntumassa. Lainsäädännön ja tietoturva-asioiden koettiin olevan vähiten digitaalisuuden lisäämisen esteenä. Vastauksista oli huomattavissa, että osa vastaajista ei kokenut digitaalisuuden lisäämiselle olevan juuri mitään esteitä tai hidasteita, kun taas toiset kokivat hidasteita olevan erittäin paljon. Ajan ja tarvittavien resurssien puutteella koettiin kummassakin vastaajaryhmässä olevan hidastavaa vaikutusta digitaalisuuden lisäämiseen. Myös omassa osaamisessa koettiin jonkin verran olevan puutteita, koska uusi teknologia vaatii usein käyttäjältään uudenlaista osaamista.

5.3 Yritysneuvontapalveluiden rooli ja merkitys startup-vaiheessa sekä ekosysteemien muodostumisessa

Tämän opinnäytetyön tutkimuksilla selvitettiin alkavien yrittäjien ja yritysten yritysneuvontapalveluiden käyttöä. Lisäksi tutkittiin yritysneuvontapalveluiden roolia ja merkitystä startup-vaiheessa sekä ekosysteemien muodostumisessa. Vastaajat olivat hyödyntäneet useita neuvontapalveluita ja suurimmasta osasta koettiin olleen vähintään melko paljon hyötyä. Ei ollut hyötyä tai ei juuri ollut hyötyä -vaihtoehdot saivat tutkimuksessa kuitenkin joitakin ääniä, joten olisi mielenkiintoista tutkia, miksi vastaajat ovat niin kokeneet ja millaista palvelua he olisivat odottaneet saavansa.

Tutkimuksessa selvitettiin, millainen yritysneuvontapalvelu on alkavien yrittäjien mielestä kaikista hyödyllisintä, ja eniten vastaajat korostivat liikeidean arviointiin ja

kehittämiseen liittyviä palveluita. Muita heidän mielestään tärkeitä palveluita olivat ohjaus tuotteistamisessa, hinnoittelussa ja liiketoimintasuunnitelman teossa sekä apu markkinoinnissa ja sen kohdentamisessa. Yritysneuvontapalveluiden merkitys koettiin suureksi yrityksen eri kehitysvaiheissa. Etenkin perustamisvaiheen tuki ja palveluiden maksuttomuus koettiin erittäin merkityksellisiksi. Vastaaajat peräänkuuluttivat kuitenkin myös perustamisvaiheen jälkeisen tuen merkitystä ja pitivät tärkeänä ohjausta muihin tarvittaviin neuvontapalveluihin. Kaihovaaran ym. (2017, 8) mukaan yrityspalveluilla on merkittävä rooli ekosysteemien kehittämisessä. Hän lisää, että niiden rooli on luoda luottamusta ja yhteisiä visioita eri toimijoiden välille sekä kehittää ekosysteemien toimintaa, ei vain yksittäisten yrittäjien. Tämän opinnäytetyön tutkimuksiin vastanneet kokivat yritysneuvontapalveluilla olevan paljon merkitystä verkostojen muodostumiselle ja kehittymiselle. Niistä oli koettu olevan apua myös verkostojen yhteistoiminnan lisääjinä. Erilaisista yritysneuvontapalveluiden järjestämisestä verkostoitumistapahtumista oli löydetty uusia kontakteja ja ekosysteemin jäseniä.

Yritysneuvontapalveluiden koettiin pääsääntöisesti olevan helposti löydettävissä ja saavutettavissa. Vastaaajille ehdottomasti tärkein neuvontapalveluiden muoto oli henkilökohtainen neuvonta. Jopa 97 prosenttia vastaajista oli valinnut kyseisen vaihtoehdon. Toiseksi mieluisimmaksi vastaajat ilmoittivat sähköisen neuvonnan, kuten esimerkiksi sähköpostin tai internetin välityksellä annettavan neuvonnan.

5.4 Startup-vaiheen ekosysteemi digitaalisessa toimintaympäristössä

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma oli, miten startup-vaiheen ekosysteemi toimii digitaalisessa toimintaympäristössä. Ekosysteeminen, vuorovaikutteinen yhteistyö luo hyvät edellytykset yritysten digitaaliselle kehitykselle, joten yritysten välinen verkostoituminen on yhä tärkeämpää. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin digitalisaatiota ja digitaalista ekosysteemiä. Ruokosen (2016, 79) mukaan tärkeämpää yritykselle on, miten yritys yhdessä kumppaniensa kanssa pystyy kilpailemaan, eikä se, miten se kilpailee markkinoilla. Myös tämän opinnäytetyön tutkimuksissa tuli ilmi verkoston tärkeys ja toisten yritysten ja jopa kilpailijoiden tärkeä rooli ekosys-

teemissä. Digitaalisuuden koettiin helpottavan ekosysteemin jäsenten välistä vuorovaikutusta. Sillä koettiin olevan suuri merkitys verkostojen luomisessa ja sen jäsenten välisten suhteiden ylläpitämisessä. Erityisesti sosiaalisella medially oli vastaajien mielestä helpottava ja nopeuttava vaikutus verkoston yhteistoiminnan ylläpitämisessä. Sen avulla muun muassa seurattiin omassa verkostossa olevien jäsenten toimintaa ja tekemistä. Etenkin Facebook oli alkavien yrittäjien mielestä hyödyllinen sosiaalisen median kanava. Digitaalisella toimintaympäristöllä katsottiin olevan positiivista vaikutusta myös ideoiden jakamiseen ja luomiseen ekosysteemin sisällä.

Alkavat yrittäjät ovat ymmärtäneet digitaalisen verkostoitumisen tarjoamat mahdollisuudet sekä myös tuen ja turvan, mitä ekosysteemi tarjoaa. Ilmarinen ja Koskela (2015, 156) peräänkuuluttavat digitalisaation hyötyjä eri toimijoiden palveluiden yksinkertaisessa yhdistämisessä. He kirjoittavat, että useat uudet liiketoimintamallit perustuvatkin jo ekosysteemipohjaiseen, kumppanuuksia synnyttävään ja asiakasarvoa verkossa luovaan ajatteluun. Tämän opinnäytetyön tutkimuksissa kävi ilmi, että alkavat yrittäjät ymmärtävät muun muassa ekosysteemien yhteiset digitaaliset alustat hyödyllisiksi, mutta eivät ole niitä vielä yrityksen perustamisvaiheessa välttämättä osanneet tai ehtineet hyödyntää tarpeeksi. Yhteisillä alustoilla voitaisiin vastaajien mukaan kuitenkin muun muassa parantaa asiakkaan saamaa kokemusta. Asiakassuhteiden luominen ja hoitaminen koettiin digitaalisuuden myötä helpommaksi. Digitaalisuuden katsottiinkin tuovan hyötyä yrityksen lisäksi myös asiakkaille. Ruokonen (2016, 79) painottaa kumppanuuksien merkitystä osaamisaukkojen paikkaamisessa. Hän kirjoittaa, että yritys ei pysty eikä sen tarvitsekaan hallita kaikkia itse, vaan sen on panostettava omaan ydinosaamiseensa. Myös tämän opinnäytetyön tutkimuksissa ilmeni ekosysteemin jäsenten moninaisen osaamisen hyödyntäminen. Ekosysteemissä olevien jäsenten avulla pystytään vastaajien mukaan paikkaamaan muun muassa digitaalisuuteen liittyviä osaamisaukkoja. Ekosysteemin jäseniltä löytyy yleensä monenlaista osaamista ja ammattitaitoa, joita pyritään hyödyntämään puolin ja toisin.

5.5 Jatkotutkimusehdotuksia

Opinnäytetyötä tehdessä tuli vastaan useita mielenkiintoisia tutkimusaiheita. Vastaavan aihepiirin tutkimus olisi mielenkiintoista tehdä jo pidempää toimineille yrityksille. Olisi kiinnostavaa tietää, millainen on heidän ekosysteeminsä verrattuna startup-vaiheen ekosysteemiin ja miten se hyödyntää digitaalista toimintaympäristöä. Myös neuvontapalveluiden näkökulmasta olisi mielenkiintoista tehdä tutkimusta jo pidempään yritystoimintaa harjoittaneille henkilöille. Olisi mielenkiintoista tietää, onko heillä tarvetta yritysneuvontapalveluille ja jos on, niin minkälaista palvelua he kokevat tarvitsevana.

Digitalisaatio on aiheena hyvin laaja ja mielenkiintoinen ja siitä nousi mieleen monenlaisia jatkotutkimusaiheita. Teoreettisessa viitekehyksessä kirjoitettiin digitalisaatiosta ja sen tuomista mahdollisuuksista. Neilimo ym. (2014, 9) vertaavat digitalisaatiota 1700 ja 1800 -lukujen vaihteessa alkaneeseen teolliseen vallankumoukseen ja käyttävät käynnissä olevasta murroksesta nimitystä tietoteollinen vallankumous. Neilimon ym. (mp.) mukaan digitaalitekнологia lisää automatisointia, synnyttää uusia innovaatioita ja kutistaa maailmaa, mutta toisaalta se myös haastaa vanhat toimintatavat ja vaatii jokaiselta sopeutumista, uudistumista ja innovatiivisuutta. Olisi mielenkiintoista tutkia digitaalisuudessa jo pidemmällä olevia yrityksiä ja heidän ekosysteemiään. Olisi kiinnostavaa tietää, ketä ja mitä toimijoita kuuluu tällaisen yrityksen ekosysteemiin ja miten ekosysteemi toimii digitaalisessa toimintaympäristössä. Olisi myös mielenkiintoista tutkia, miten pidemmälle digitalisoituneet yritykset ovat ottaneet käyttöön digitaalisen strategian ja digitaalisuuteen perustuvia liiketoimintamalleja.

Startup-vaihe kokonaisuudessaan on hyvin mielenkiintoinen, joten sitä voisi tutkia monestakin näkökulmasta. Olisi kiinnostavaa tehdä startup-vaiheen ekosysteemiä käsittelevä seurantatutkimus. Se aloitettaisiin tekemällä tutkimus startup-vaiheen alussa oleville henkilöille, jotka eivät ole vielä perustaneet yritystä, vaan ovat vasta ideointi ja konseptointivaiheessa. Samoja henkilöitä ja perustettuja yrityksiä tutkittaisiin myöhemmin sitoutumis- ja validointivaiheessa ja vielä kerran uudelleen skaalautumis- ja vakiintumisvaiheessa. Näin pystyttäisiin näkemään ekosysteemin muodostumisessa, koossa ja jäsenissä tapahtuvat muutokset yrityksen syntymisen, vahvistamisen ja kasvun vaiheissa.

LÄHTEET

- Ailisto, H. (toim.), Collin, J. (toim.), Juhanko J. (toim.), Mäntylä, M. (toim.), Ruutu, S. (toim.), Seppälä, T. (toim.), Halén, M., Hiekkänen, K., Hyytinen, K., Kiuru, E., Korhonen, H., Kääriäinen, J., Parviainen, P. & Talvitie, J. 2016. Onko Suomi jäämässä alustatalouden junasta? [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 19/2016. [Viitattu 20.3.2017]. Saatavana: http://tietokayttoon.fi/documents/10616/2009122/19_Onko+Suomi+j%C3%A4%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4+alustatalouden+junasta.pdf/5e1f46ed-415c-4763-a530-633309eafb77?version=1.0
- Apilo, T., Valkokari, K. & Vesalainen, J. 2014. Ekosysteemi verkottuneessa liiketoiminnassa. Teoksessa: K. Valkokari, J. Salminen, M. Koskela, K. Kaunisto & T. Apilo (toim.) 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly: Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. [Verkkajulkaisu]. Espoo: VTT. VTT Technology 152. [Viitattu 1.3.2017]. Saatavana: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>
- Autio, E. 2015b. Managing Entrepreneurial Ecosystems. [Blogikirjoitus]. Gedi The Global Entrepreneurship and Development Institute. [Viitattu 12.3.2017]. Saatavana: <https://thegedi.org/managing-entrepreneurial-ecosystems/>
- Autio, E. 2016. Why Digitalisation Changes Entrepreneurship – and Everything. [Blogikirjoitus]. Gedi The Global Entrepreneurship and Development Institute. [Viitattu 17.3.2017]. Saatavana: <https://thegedi.org/why-digitalisation-changes-entrepreneurship-and-everything/>
- Autio, E. & Rannikko, H. 2016. Retaining winners: Can policy boost high-growth entrepreneurship? [Verkoartikkeli]. Research policy, 45(1), 42-55. [Viitattu 16.10.2017]. Saatavana: https://research.aalto.fi/files/11426002/1_s2.0_S0048733315000992_main.pdf
- Blank, S. 2011. What's A Startup? [Video]. Helsinki: Aalto University Communications. [Viitattu 15.2.2017]. Saatavana: <https://www.youtube.com/watch?v=qeM-RTx5C70A>
- Business Dictionary. 2017. Digitalization. [Verkkosanakirja]. WebFinance, Inc. [Viitattu 18.3.2017]. Saatavana: <http://www.businessdictionary.com/definition/digitalization.html>
- Deschryver, M., Lehenkari, J., Oksanen, J., Rilla, N. & Still, K. 2015. [Verkkajulkaisu]. Impact of ecosystems: Key results of the Finnish Entergrow survey. Tekesin Ohjelmatoiminnan strateginen tuki: Policy Brief, 4/2015. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: https://www.tekes.fi/globalassets/global/ohjelmat-ja-palvelut/kampanjat/innovaatiotutkimus/policybrief_4_2015_entergrow.pdf

- Feld, B. 2012. Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hautamäki, A. 2011. Innovaatioiden ekosysteemit innovaatiotoiminnan perustana. Teoksessa: Hautamäki, A. (toim.) Teollisuus verkottuneessa innovaatiotaloudessa: Esimerkkinä Keski-Suomen konepajateollisuus. Jyväskylä: Serus Oy, Personal Book, 10–27.
- Hautamäki, A. & Oksanen, K. 2012. Suuntana innovaatiokeskittymä. [Verkkojulkaisu]. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Agora Center. [Viitattu 10.3.2017]. Saatavana: <https://agoracenter.jyu.fi/projects/swing/antti-hautamaki-ja-kaisa-oksanen-suuntana-innovaatiokeskittyma>
- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heinonen, S. (2015). Professori Sirkka Heinonen: Digitalisaatio vie valtavien mahdollisuuksien äärelle. [Verkkolehtiartikkeli]. Net 1/2015. [Viitattu 19.3.2017]. Saatavana: [http://www.net.fujitsu.fi/fi-FI/12015/Professori_Sirkka_Heinonen_Digitalisaati\(7646\)](http://www.net.fujitsu.fi/fi-FI/12015/Professori_Sirkka_Heinonen_Digitalisaati(7646))
- lansiti, M. & Levien, R. 2004a. The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Boston: Harvard Business School Press.
- lansiti, M. & Levien, R. 2004b. Strategy as Ecology. [Verkkojulkaisu]. Harvard Business Review: Harvard Business School Publishing. Vol. 82, no. 3. [Viitattu 17.2.2017]. Saatavana: <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology/ar/1>
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Into Seinäjoki Oy. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.1.2017]. Saatavana: http://www.intoseinajoki.fi/into_seinajoki_oy/
- Isenberg, D. 2011a. Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics. [Verkkojulkaisu]. Forbes Media LLC. [Viitattu 18.2.2017]. Saatavana: <https://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/#177aaa7c5fe8>
- Isenberg, D. 2011b. The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship. [Verkkojulkaisu]. Babson Global: The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. [Viitattu 18.2.2017]. Saatavana: <http://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdf>

- Juhanko, J. (toim.), Jurvansuu, M. (toim.), Ahlqvist, T., Ailisto, H., Alahuhta, P., Collin, J., Halen, M., Heikkilä, T., Kortelainen, H., Mäntylä, M., Seppälä, T., Salminen, M., Simons, M. & Tuominen, A. 2015. Suomalainen teollinen internet – haasteesta mahdollisuudeksi: taustoittava kooste. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. ETLA Raportit No 42. [Viitattu 18.2.2017]. Saatavana: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>
- Kaihovaara, A., Haila, K., Noro, K., Salminen, V., Härmälä, V., Halme, K., Mikkela, K., Saarnivaara, V.-P. & Pekkala, H. 2017. Innovaatioekosysteemit elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyön vahvistajina. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 28/2017. [Viitattu 16.5.2017]. Saatavana: [http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/28_Innovaatioekosysteemit+elinkeinoel%C3%A4m%C3%A4n+ja+tutkimuksen+yhteisty%C3%B6n+vahvistajina+-+Versio+4.4+\(13.2.2017\).pdf/9c7369d4-f8c3-42bd-ba13-80c45851ea1d?version=1.0](http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/28_Innovaatioekosysteemit+elinkeinoel%C3%A4m%C3%A4n+ja+tutkimuksen+yhteisty%C3%B6n+vahvistajina+-+Versio+4.4+(13.2.2017).pdf/9c7369d4-f8c3-42bd-ba13-80c45851ea1d?version=1.0)
- Kaihovaara, A., Härmälä, V. & Salminen, V. 2016. Mitä innovaatioekosysteemit ovat ja miten niitä voi kehittää? [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Policy Brief 15/2016. [Viitattu 17.2.2017]. Saatavana: <http://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2116852/Mit%C3%A4+innovaatioekosysteemit+ovat+ja+miten+niit%C3%A4+voi+kehitt%C3%A4+feecb2aa-d56e-441d-aa2e-15f5bd18d59b?version=1.0>
- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kärkkäinen, A. 2015. "Digitalisaatio ei vaikuta yritykseemme mitenkään" – eikö? [Blogikirjoitus]. Solita. [Viitattu 19.2.2017]. Saatavana: <https://www.solita.fi/blog/digitalisaatio-ei-vaikuta-yritykseemme-mitenkaan-eiko/>
- Lahtinen, H., Pekkala, H., Halme, K., Salminen, V., Härmälä, V., Wiikeri, J., Laminkoski, H., Lähde, K., Mikkela, K., Rouvinen, P., Kotiranta, A., Pajarinen, M., Dalziel, M., Bagre, B., Meade, C. & Zhao, X. 2016. Startup-yritysten kasvun ajurit ja pullonkaulat. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 30/2016. [Viitattu 15.2.2017]. Saatavana: <http://tietokayttoon.fi/documents/10616/0/Startup-yritysten+kasvun+ajurit+ja+pullonkaulat/31152558-ae58-42ef-9cf0-e2483ec45bc1?version=1.0>

- Liikeideat lentoon -valmennus. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Seinäjoki: Into Seinäjoki Oy. [Viitattu 16.1.2017]. Saatavana: http://www.intoseinajoki.fi/ajankohtaista/ta-pahtumat/Liikeideat_lentoon_valmennus_152.html
- Mason, C. & Brown, R. 2014. Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship. [Verkkojulkaisu]. Alankomaat: OECD LEED Programme, Dutch Ministry of Economic Affairs. [Viitattu 13.3.2017]. Saatavana: <http://www.oecd.org/cfe/leed/entrepreneurial-ecosystems.pdf>
- Moilanen, R. 2013. Kasvuyritys ja startup-yritys. [Verkkosivu]. Kielikello 2/2013. Helsinki: Kotimaisten kielten keskus. [Viitattu 16.2.2017]. Saatavana: <http://www.kielikello.fi/index.php?mid=2&pid=11&aid=2598>
- Moore, J. F. 1993. Predators and prey: A new ecology of competition. [Verkkojulkaisu]. Harvard Business Review: Harvard Business School Publishing. Vol. 71, No. 1, pp.75–86. [Viitattu 17.2.2017]. Saatavana: <http://blogs.law.harvard.edu/jim/files/2010/04/Predators-and-Prey.pdf>
- Moore, J. F. 1996. The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York: HarperBusiness.
- Mäkelä, K. (toim.) 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudemus.
- Neilimo, K., Pohjola, M., Panzar, M., Laitinen, M., Tuomola, M.-L., Hiila, I., Lindroos, O. & Saarinen, M. 2014. Analoginen yhteiskunta murtuu – digitaalisuus syrjäyttää vanhan maailman mallit. [Verkkojulkaisu]. Solita Oy. Think Tank loppuraportti 1. [Viitattu 19.2.2017]. Saatavana: https://www.solita.fi/wp-content/uploads/2014/12/Solita_Think_Tank_01_loppuraportti1.pdf
- Norman, B. 2015. What is a Startup? [Video]. Investors Trading Academy – ITA. [Viitattu 15.2.2017]. Saatavana: <https://www.youtube.com/watch?v=nGVSVl-hitxY>
- Oksanen, K. & Hautamäki, A. 2014. Transforming regions into innovation ecosystems: A model for renewing local industrial structures. [Verkkolehtiartikkeli]. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal 19 (2), 4. [Viitattu 18.2.2017]. Saatavana: http://www.innovation.cc/discussion-papers/19_2_5_oksanen-hautamaki_eco-innovation.pdf
- Palvelualojen työnantajat PALTA ry. 2016. Digitalisaatio palvelualoilla: Pysykö Suomi mukana digikehityksessä? [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Palvelualojen työnantajat PALTA ry. [Viitattu 18.3.2017]. Saatavana: https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palvelualoilla-Pysyko-C3%B6-Suomi-mukana-digikehityksess%C3%A4_FINAL.pdf

- Panetta, K. 2016. 3 Trends Appear in the Gartner Hype Cycle for Emerging Technologies, 2016. [Verkkojulkaisu]. Gartner, Inc. [Viitattu 19.3.2017]. Saatavana: <http://www.gartner.com/smarterwithgartner/3-trends-appear-in-the-gartner-hype-cycle-for-emerging-technologies-2016/>
- Peltoniemi, M. 2005a. Business ecosystem: A conceptual model of an organisation population from the perspectives of complexity and evolution. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampere University of Technology. E-Business Research Center, Research Reports 18. [Viitattu 22.3.2017]. Saatavana: <http://citeserx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.96.3377&rep=rep1&type=pdf>
- Peltoniemi, M. 2005b. Klusteri, arvoverkko ja liiketoimintaekosysteemi innovaatioiden tuottamisen kannalta. Teoksessa: M. Maula & M. Peltoniemi (toim.) Tietointensiivinen palvelutoiminta: näkökulmina kompleksisuus ja tiedonhallinta. 2005. [Verkkojulkaisu]. Tampere: e-Business Research Center, Research Reports 25. [Viitattu 5.3.2017]. Saatavana: https://www.academia.edu/1013107/Tietovirrat_itseorganisoituvan_toiminnan_mahdollistajina
- Porter, M. E. 1998. Clusters and the New Economics of Competition. [Verkkolehdistärtikkeli]. Harvard Business Review 1998 (11/12). [Viitattu 5.3.2017]. Saatavana: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
- Pranata, I., Skinner, G. & Athauda, R. 2011. A Distributed Secure Mechanism for Resource Protection in a Digital Ecosystem Environment. [Verkkojulkaisu]. Journal of Information Security. 2012 (3), 25-38. [Viitattu 19.2.2017]. Saatavana: <http://dx.doi.org/10.4236/jis.2012.31004>
- Ruokonen, M. 2016. Biteistä bisnestä! Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Salminen, V. & Mikkilä, K. 2016. Yrittäjäekosysteemit kasvun ajurina. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Policy Brief 1/2016. [Viitattu 17.2.2017]. Saatavana: <http://tietokayttoon.fi/documents/1927382/2116852/Policy+Brief+VNK+yritt%C3%A4j%C3%A4ekosysteemit+0903.pdf/05ccb22f-f9bb-4d43-8ec0-b92aed946bfa?version=1.0>
- Saxenian, A. 2004. Piilaakso 2000-luvulla. Teoksessa: P. Himanen (toim.) Globaali tietoyhteiskunta, Kehityssuuntia Piilaaksosta Singaporeen. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Tekes. Teknologia katsauksia 155/2004, 53-63. [Viitattu 10.3.2017]. Saatavana: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/globalaali_tietoyhteiskunta3.pdf
- Selander, L., Henfridsson, O. & Svahn, F. 2013. Capability search and redeem across digital ecosystems. [Verkkolehdistärtikkeli]. Journal of Information Technology (28), 183–197. [Viitattu 19.2.2017]. Saatavana: <https://pdfs.semanticscholar.org/a6c6/4b7d87d349096171d0af5d6e0a0ef6753fb3.pdf>

- Sorama, K., Joensuu-Salo, S. & Hakola, J. 2017. Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuuden arviointi ja mittaaminen: Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyyden ekosysteemi. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. Julkaisusarja A. Tulossa.
- Startup Commons. 2015. Startup Development Phases. [Verkkajulkaisu]. Grow VC Group: Startup Commons. [Viitattu 17.2.2017]. Saatavana: <http://www.startup-commons.org/startup-development-phases.html>
- Startup Commons. 2017a. Cornerstone Organizations. [Verkkajulkaisu]. Grow VC Group: Startup Commons. [Viitattu 17.3.2017]. Saatavana: <http://www.startup-commons.org/customers.html>
- Startup Commons. 2017b. What Is Startup Ecosystem? [Verkkajulkaisu]. Grow VC Group: Startup Commons. [Viitattu 15.3.2017]. Saatavana: <http://www.startup-commons.org/what-is-startup-ecosystem.html>
- Startup Commons. 2017c. Cornerstone Organizations. [Verkkajulkaisu]. Grow VC Group: Startup Commons. [Viitattu 26.3.2017]. Saatavana: <http://www.startup-commons.org/customers.html>
- Ståhle, P. & Pirttivaara, M. 2015. Yhteenveto: Innovaatioekosysteemit kehityksen ajurina. Teoksessa: Ståhle, P. & Pirttivaara, M. (toim.) Rikastuttava yhteistyö ja uudet toimintamallit: Innovaatioekosysteemi yhteiskunnan ajurina. Helsinki: Tekes Review 317/2015, 47–51.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelusopimus

Liite 2. Haastattelua ohjaavat teemat

Liite 3. Haastattelijan muistio ja tukikysymykset

Liite 4. Kyselylomake

Liite 5. Kyselytutkimuksen saatekirje

Liite 6. Kyselyn muistutuskirje

Liite 7. Kyselytutkimuksen avoimen kysymyksen (27.) vastaukset

LIITE 1. Haastattelusopimus

HAASTATTELUSOPIMUS

HAASTATTELUSOPIMUS OPINNÄYTETYÖN AINEISTON KERÄÄMISTÄ VARTEN

Tämä sopimus koskee Seinäjoen Ammattikorkeakoulun opiskelijan, Virpi Äkkisen opinnäytetyön tutkimusta varten tallennettavaa ja litteroitavaa haastattelua. Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Into Seinäjoki Oy. Opinnäytetyön aiheena on ”Startup-vaiheen ekosysteemi digitaalisessa toimintaympäristössä”. Työn ohjaajana toimii yliopettaja Kirsti Sorama.

Haastattelukertoja yhtä haastateltavaa kohti on yksi. Haastattelutyypinä käytetään teemahaastattelua. Haastatteluaineisto ja haastateltavien tiedot ovat vain opinnäytetyön tekijän tiedossa, eikä niitä luovuteta ulkopuolisille. Haastattelun tallenteita kuuntelee vain haastattelija ja ne tuhotaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Litteroidusta aineistosta tullaan ottamaan näytteitä opinnäytetyöhön, mutta haastateltavan nimi, yrityksen nimi ja muut mahdolliset tunnistetiedot poistetaan. Yrityksen koko, toimiala ja perustamisvuosi ilmenevät opinnäytetyössä, mutta muuten haastateltavista käytetään nimikkeitä Case A, Case B ja niin edelleen. Haastateltavat saavat halutessaan valmiin opinnäytetyön luettavakseen sähköpostin välityksellä.

Tätä haastattelusopimusta on tehty kaksi kappaletta, yksi kummallekin osapuolelle. Tällä sopimuksella haastateltava hyväksyy haastattelun tallentamisen ja vastauksien käytön Virpi Äkkisen opinnäytetyössä. Molemmat osapuolet sitoutuvat noudattamaan tätä haastattelusopimusta.

Paikka ja päivänmäärä

Haastateltava yrittäjä ja yritys

Haastattelijan allekirjoitus ja nimenselvennys

Haastattelijan sähköpostiosoite

Haastateltavan allekirjoitus ja nimenselvennys

Haastateltavan sähköpostiosoite

LIITE 2. Haastattelua ohjaavat teemat

A) Yritys ja yrittäjä

B) Yrityksen ja yrittäjän verkostot

C) Yritys digitaalisessa toimintaympäristössä

D) Verkostot ja yhteistyö digitaalisessa toimintaympäristössä

E) Yrityspalvelut

LIITE 3. Haastattelijan muistio ja tukikysymykset

A) Yritys ja yrittäjä

- Kertokaa vapaasti itsestänne ja yrityksestänne.
- Koulutus, työ- ja yrittäjäkokemus
- Toimiala, perustamisvuosi, henkilömäärä
- Yrityksen asiakkaat: kuluttajat, toiset yritykset tai osana alihankintaketjua
- toiminta-alue: paikallinen / alueellinen, valtakunnallinen vai kansainvälinen

B) Yrityksen ja yrittäjän verkostot

- Millaisia verkostoja yrityksenne hyödyntää liiketoiminnassa?
- Millaiset toimijat vaikuttavat yrityksenne liiketoimintaan?
- Onko yrityksenne liiketoiminnallinen verkostoituminen harkittua / suunnitelmallista?
- Ohjaavatko jotkin standardit tai toimijat yrityksenne liiketoimintaa? Millaiset?
- Millaisista verkoston jäsenistä on eniten hyötyä yritystoiminnalle tai sen kehittymiselle?
- Millaisista verkoston jäsenistä voi olla haittaa yritystoiminnalle tai hidastaa jokin yritystoiminnan kehittymistä?
- Onko teillä kilpailijoita verkostossanne? Jos on, niin millainen on heidän roolinsa?

C) Yritys digitaalisessa toimintaympäristössä

- Millaisia digitaalisia palveluita / työkaluja yrityksessänne käytetään?
- Miten kuvailisitte digitaalisuuden merkitystä yrityksellenne?
- Millaisia uusia mahdollisuuksia digitaalisuus on tuonut yrityksellenne?
- Miten yrityksenne aikoo tulevaisuudessa hyödyntää digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia?
- Onko digitaalisuudesta ollut jotain haittaa? Jos on, niin millaista?
- Onko digitaalisuudella merkitystä asiakkaan rooliin ja osallistumiseen yritystoiminnassanne? Jos on, niin millaista?

- Onko yrityksen markkinoinnissa hyödynnetty digitaalisuutta? Miten? Jos ei ole, niin miksi ei?
- Millaista uutta osaamista digitaalisuus yrityksessänne vaatii? Miten hankitte tällaista osaamista?

D) Verkotot ja yhteistyö digitaalisessa toimintaympäristössä

- Millaista yhteistyötä yrityksenne tekee digitaalisessa toimintaympäristössä (verkossa)? Millaisten toimijoiden kanssa?
- Millaisia digitaalisia palveluita tai alustoja verkostonne käyttää?
- Millaisia vaikutuksia digitaalisuudella on verkostonne toimintaan?
- Onko yrityksenne digitaalisesti yhdistänyt toimintoja tai palveluita muiden toimijoiden kanssa? Miten ja millaisia?
- Miten yrityksenne aikoo tulevaisuudessa hyödyntää digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia verkostoitumiseen digitaalisessa toimintaympäristössä?

E) Yrityspalvelut

- Kertokaa vapaasti yrityksenne käyttämistä yrityspalveluista.
- Millaista vaikutusta yrityspalveluilla on ja on ollut yrityksenne kehittymiselle?
- Mitkä palvelut ovat helpoiten saavutettavissa?
- Millaisena näette yrityspalveluiden roolin verkostonne muodostumisessa ja kehittämisessä?
- Millaista vaikutusta yrityspalveluilla on verkostonne yhteistyölle?

LIITE 4. Kyselylomake**Perustiedot****1. Sukupuoli ***

☐ Nainen

☐ Mies

2. Ikä *

☐ alle 25

☐ 25-35

☐ 36-45

☐ 46-55

☐ yli 55

3. Mikä seuraavista vaihtoehtoista vastaa parhaiten koulutustaustanne? *

☐ kansakoulu / keskikoulu / peruskoulu

☐ lukio / ylioppilastutkinto

☐ ammatillinen tutkinto

☐ yliopisto-, korkeakoulu- tai ammattikorkeakoulututkinto

4. Oletteko jo perustaneet yrityksen? *

☐ Olen perustanut yrityksen.

☐ En ole vielä perustanut yritystä.

5. Minä vuonna yrityksenne on perustettu? *

6. Mikä on yrityksenne toimiala? *

☐ Kauppa

☐ Teollisuus

☐ Palvelu

☐ Muu, mikä?

7. Mikä on yrityksenne ensisijainen asiakasryhmä? *

- ☐ kuluttajat
- ☐ yritykset/yhteisöt/julkinen sektori
- ☐ molemmat

8. Paljonko yrityksessänne oli perustettaessa henkilöstöä? (Yrittäjä mukaan lukien) *

9. Paljonko yrityksessänne on henkilöstöä vuoden 2017 lopussa? (Arvio, yrittäjä mukaan lukien) *

Yritys digitaalisessa toimintaympäristössä

10. Miten yrityksenne hyödyntää digitaalisuutta liiketoiminnassa?

	Kyllä	Ei, mutta suunnit- teilla	Ei, eikä suunnitel- missa
tiedonhankinta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
markkinointi ja mainonta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yrityksen omat verkkosivut *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
yrityksen verkkokauppa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sähköinen ajanvaraus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sähköposti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pilvipalvelut *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sosiaalinen media *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verkkopankki *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
taloushallinto, palkanlaskenta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toiminnanohjausjärjestelmä tai sen osia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

teollisen internetin sovelluksia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sähköinen verojen maksu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tavaran tilaaminen toimittajilta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
erilaiset ohjelmistot (esim. tekstin- ja kuvankäsittely, laskenta) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu,miten? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mitkä seuraavista sosiaalisen median kanavista on yrityksenne käytössä?

	Kyllä	Ei, mutta suunnit- teilla	Ei, eikä suunni- tella
Facebook *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blogi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Youtube *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Whatsapp *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pinterest *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snapchat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Periscope *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu,mikä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Miten/mihin yrityksenne käyttää sosiaalista mediaa? Arvioikaa asioita seuraavasti: 1=ei käytetä lainkaan ja 5=käytetään erittäin paljon.

	1	2	3	4	5
Markkinointiin ja mainontaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaiden hankintaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakassuhteiden ylläpitämiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näkyvyyden ja tunnettavuuden lisäämiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkoston kasvattamiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neuvontaan ja tiedottamiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Johonkin muuhun, mihin? _____ ○ ○ ○ ○ ○

13. Arvioikaa, miten paljon digitaalisuudella on ollut vaikutusta yrityksellenne seuraavissa asioissa. Arvioikaa asteikolla 1-5, jossa 1=ei vaikutusta ja 5=erittäin paljon vaikutusta. *

	1	2	3	4	5
Yrittäjyyden aloittamisen helpottuminen	○	○	○	○	○
Uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytyminen	○	○	○	○	○
Yritystoiminnan tehostaminen tai kehittäminen	○	○	○	○	○
Yritystoiminnan helpottuminen	○	○	○	○	○
Kannattavuuden lisääntyminen	○	○	○	○	○
Kasvun lisääntyminen	○	○	○	○	○
Asiakashankinnan helpottuminen	○	○	○	○	○
Asiakaspalvelun parantuminen	○	○	○	○	○
Uusien ideoiden tai innovaatioiden löytyminen	○	○	○	○	○
Liiketoimintaprosessien kehittyminen	○	○	○	○	○
Verkoston luominen	○	○	○	○	○
Verkoston kehittäminen ja kasvattaminen	○	○	○	○	○
Verkoston yhteistoiminnan lisääntyminen	○	○	○	○	○
Verkoston yhteisten alustojen käyttö	○	○	○	○	○
Ideoiden jakaminen	○	○	○	○	○
Markkinoinnin helpottuminen	○	○	○	○	○
Yrityskuvan vahvistuminen	○	○	○	○	○
Liiketoiminnan kansainvälistyminen	○	○	○	○	○

14. Onko jokin seuraavista tekijöistä hidastanut tai estänyt yrityksenne digitaalisuuden lisäämistä tai digitaalisten työkalujen käyttöönottoa? Arvioikaa asteikolla 1-5, jossa 1=erittäin paljon ja 5=ei ollenkaan.

	1	2	3	4	5
Puute omassa osaamisessa *	○	○	○	○	○
Puute kiinnostuksessa *	○	○	○	○	○
Puute asiakkaan osaamisessa *	○	○	○	○	○
Puute yhteistyökumppanin / verkoston jäsenen osaamisessa *	○	○	○	○	○

Lainsäädäntö *	○ ○ ○ ○ ○
Tietoturva-asiat *	○ ○ ○ ○ ○
Tarvittavien resurssien tai teknologian puute *	○ ○ ○ ○ ○
Tarvittavien digitaalisten työkalujen, ohjelmistojen tai teknologia hinta *	○ ○ ○ ○ ○
Hyvää asiantuntija-apua ei ole löytynyt *	○ ○ ○ ○ ○
Asiantuntija-avun hinta *	○ ○ ○ ○ ○
Ajanpuute *	○ ○ ○ ○ ○
Puute taloudellisista resursseista *	○ ○ ○ ○ ○
Muu, mikä? _____	○ ○ ○ ○ ○

Digitaalinen toimintaympäristö

15. Mitä seuraavista digitaalisuuden keinoista olette hyödyntäneet suunnitellessanne yrityksen perustamista?

	Kyllä	Ei, mutta suunnit- teilla	Ei, eikä suunnitel- missa
tiedonhankinta *	○	○	○
sähköposti *	○	○	○
pilvipalvelut *	○	○	○
sosiaalinen media *	○	○	○
yritysneuvontapalvelut verkossa *	○	○	○
erilaiset ohjelmistot (esim. tekstin- ja kuvankäsittely, laskenta) *	○	○	○
muu, mikä? _____	○	○	○

16. Mitä seuraavista sosiaalisen median kanavista olette käyttäneet suunnitellanne yrityksen perustamista?

	Kyllä	Ei, mutta suunni- teilla	Ei, eikä suunni- tella
Facebook *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blogi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Youtube *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Whatsapp *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pinterest *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snapchat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Periscope *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joku muu, _____ mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Arvioikaa miten paljon digitaalisuudella on ollut vaikutusta yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa seuraavissa asioissa? Arvioikaa asteikolla 1-5, jossa 1=ei vaikutusta ja 5=erittäin paljon vaikutusta. *

	1	2	3	4	5
Liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien ideoiden ja innovaatioiden löytyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Potentiaalisten asiakkaiden kartoittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkoston luominen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkoston kehittäminen ja kasvattaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkoston yhteistoiminnan lisääntyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideoiden jakaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritysneuvontapalveluiden löytäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Onko jokin seuraavista tekijöistä hidastanut digitaalisuuden hyödyntämistä yrityksen perustamisen suunnitteluvaiheessa? Arvioikaa asteikolla 1-5, jossa 1=erittäin paljon ja 5=ei ollenkaan.

	1	2	3	4	5
Puute omassa osaamisessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puute kiinnostuksessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puute yhteistyökumppanin / verkoston jäsenen osaamisessa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lainsäädäntö *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoturva-asiat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvittavien resurssien tai teknologian puute *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvittavien digitaalisten työkalujen, ohjelmistojen tai teknologian hinta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvää asiantuntija-apua ei ole löytynyt *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantuntija-avun hinta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajanpuute *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puute taloudellisista resursseista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Alkavan yrittäjän / yrityksen verkostot ja yritysneuvontapalvelut

19. Millaisia toimijoita/tekijöitä kuuluu alkavan yrittäjän verkostoon tai vaikuttaa yrityksen toimintaan? Voitte valita useita vaihtoehtoja. *

- ☐ perhe, ystävät, tuttavat
- ☐ asiakkaat
- ☐ toiset yrittäjät, yritykset
- ☐ kilpailijat
- ☐ rahoituslaitokset, sijoittajat, pankit
- ☐ tavarantoimittajat
- ☐ neuvontapalvelut, yrityshautomot
- ☐ koulutuslaitokset (esim. ammattikoulut, ammattikorkeakoulut, yliopistot)
- ☐ työvoima, työntekijät
- ☐ valtio, hallinto, lait, säädökset, standardit
- ☐ yhdistykset, ammattiyhdistykset, järjestöt
- ☐ kirjanpitäjät, tilitoimistot

☐ mainostoimistot, verkkosivujen tuottajat

☐ logistiikka- / kuljetusyritykset

Joku muu, kuka/mikä?

☐

20. Miten paljon hyötyä verkoston jäsenet tuovat yritykselle seuraavissa asioissa? Arvioikaa asteikolla 1-5, jossa 1=ei ollenkaan ja 5=erittäin paljon.

	1	2	3	4	5
Uusia asiakkaita ja markkinoita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusia verkostoja *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusia tuotteita tai palveluita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kilpailuetua *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kasvua *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideoita ja innovaatioita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamista ja tietoa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusia kontakteja ja yhteistyökumppaneita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertaistukea, kokemusten jakamista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rohkaisua ja kannustusta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusia liiketoimintamahdollisuuksia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sitoutumisen kunnianhimoisempiin hankkeisiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apua yrityksen kehittämiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahoitusmahdollisuuksia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisää hyvinvointia ja jaksamista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jotain muuta, mitä? _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Mitä yritysneuvontapalveluita olette käyttäneet? Oliko palvelusta hyötyä?

	En ole käyttänyt	Ei ollut hyötyä	Ei ollut juuri-kaan hyötyä	Melko paljon hyötyä	Paljon hyötyä
Into Seinäjoki Oy *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusyrityskeskus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

EP:n yrittäjät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
EP:n kauppakamari *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seinäjoen Ammattikorkeakoulu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuskeskus Sedu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu oppi- laitos, _____ mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE-palvelut *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ely-keskus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys-Suomi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verotoimisto *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilitoimisto *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekes *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pankki *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finvera *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakuutusyhtiö *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu neu- vonta- pal- velu, _____ mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Millainen neuvontapalvelu on mielestänne hyödyllisintä? Valitkaa mielestänne NELJÄ tärkeintä vaihtoehtoa. *

- ☐ liikeidean arviointi
- ☐ ohjaus liiketoimintasuunnitelman teossa
- ☐ ohjaus lomakkeiden täytössä
- ☐ apu yritysmuodon valintaan
- ☐ apu verotus- ja rekisteriasioissa
- ☐ rahoitusneuvonta
- ☐ yrittäjän sosiaaliturvaan liittyvät asiat
- ☐ toimitilan etsintä
- ☐ liikeidean kehittäminen

- ☐ ohjaus kilpailijoista erottautumiseen
- ☐ ohjaus tuotteistamiseen ja hinnoitteluun
- ☐ apu markkinointiin ja sen kohdentamiseen
- ☐ ohjaus tarvittaviin koulutuksiin tai tapahtumiin

23. Miten suuri merkitys on mielestänne seuraavilla neuvontapalveluihin liittyvillä asioilla? Arvioikaa asteikolla 1-5, jossa 1=ei merkitystä ja 5=erittäin paljon merkitystä. *

	1	2	3	4	5
Tuki perustamisvaiheessa	○	○	○	○	○
Tuki perustamisen jälkeen	○	○	○	○	○
Ohjaus/neuvonta muihin tarvittaviin palveluihin	○	○	○	○	○
Apu verkostojen muodostumisessa	○	○	○	○	○
Apu verkostojen yhteistyön lisäämisessä	○	○	○	○	○
Yrittäjille suunnatut koulutukset	○	○	○	○	○
Yrittäjille suunnatut tapahtumat	○	○	○	○	○
Neuvontapalvelut verkossa	○	○	○	○	○
Neuvontapalveluiden maksuttomuus	○	○	○	○	○

24. Miten hyvin yritysneuvontapalvelut ovat mielestänne löydettävissä? *

1 2 3 4 5

erittäin vaikeasti ○ ○ ○ ○ ○ erittäin helposti

25. Miten hyvin yritysneuvontapalvelut ovat mielestänne lähestyttävissä? *

1 2 3 4 5

erittäin vaikeasti ○ ○ ○ ○ ○ erittäin helposti

26. Millainen neuvontapalvelu on teille mieluisin? Voitte valita yhden tai useamman vaihtoehdon. *

- ☐ henkilökohtainen neuvonta
- ☐ neuvonta sähköisesti (esim. sähköposti tai internet)
- ☐ puhelinneuvonta
- ☐ muu, mikä? _____

27. Millaisia neuvonta- tai asiantuntijapalveluita olette lisäksi kaivanneet yrityksen perustamis- ja alkuvaiheeseen?

LIITE 5. Kyselytutkimuksen saatekirje

Hei,

Seinäjoen Ammattikorkeakoulun tradenomi-opiskelija Virpi Äkkinen tekee opinnäytetyötään Into Seinäjoki Oy:lle. Opinnäytetyöllä selvitetään alkavien yrittäjien verkostoitumista sekä digitaalisuuden ja yritysneuvontapalveluiden käyttöä. Tutkimuksen kohdejoukkona ovat kaikki Liikeideat lentoon -valmennusohjelman läpikäyneet henkilöt, riippumatta siitä onko henkilö perustanut yrityksen vai ei.

Tutkimuksen kysymykset eivät välttämättä etene numerojärjestyksessä, koska kysely ohjautuu automaattisesti vastausten perusteella. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista.

Kaikki vastaukset ovat tärkeitä tutkimuksen ja opinnäytetyön onnistumisen kannalta. Kyselyn täyttämiseen menee aikaa noin 10-15 minuuttia. Toivottavasti teiltä löytyy kiinnostusta ja vastaamiseen tarvittava aika.

Vastaattehan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin **viimeistään 20.9.2017**.

Kyselyyn pääsette vastaamaan osoitteessa: <https://www.webropolsurveys.com/S/8D918BA59B4381E9.par>

Mikäli teillä on kysyttävää tutkimuksesta, laittakaa sähköpostia osoitteeseen: virpi.akkinen@seamk.fi

Kiitos etukäteen vastauksistanne!

LIITE 6. Kyselyn muistutuskirje

Hei,

Saitte 12.9.2017 Seinäjoen Ammattikorkeakoulun tradenomi-opiskelijan Virpi Äkkisen opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn, jolla selvitetään alkavien yrittäjien verkostoitumista sekä digitaalisuuden ja yritysneuvontapalveluiden käyttöä.

Vielä ehtii vastaamaan! Kyselyn vastausaikaa on jatkettu ja vastauksia kaivataan lisää. Kaikki vastaukset ovat opinnäytetyön onnistumisen kannalta kallisarvoisia.

Mikäli ette ole vielä ehtineet vastaamaan kyselyyn, toivoisimme, että vastaisitte siihen **su 24.9.2017 mennessä**. Toivottavasti löydätte aikaa vastaamiseen.

Kyselyyn pääsette vastaamaan osoitteessa: <https://www.webpolsurveys.com/S/8D918BA59B4381E9.par>

Vastaamiseen menee aikaa noin 10-15 minuuttia.

Jos haluatte lisätietoja tutkimuksesta, laittakaa sähköpostia osoitteeseen: virpi.akkinen@seamk.fi

Mikäli olette jo vastanneet tähän kyselyyn, niin tämä muistutus on aiheeton.

Kiitos osallistumisestanne!

Liite 7. Kyselytutkimuksen avoimen kysymyksen (27.) vastaukset

- Nimenomaan yrityksen alkuvaiheeseen, mm. Ideoita ja apua markkinointiin.
- En osaa sanoa, kun en ole vielä yritystä perustanut
- Rahoitusneuvonta ideoiden ja prototyyppien kehittämiseen ennen yrityksen perustamista.
- En vielä toistaiseksi mitään. Melko alkuvaiheessa olen vasta. Ajanpuute on suurin ongelma, tietoa kyllä löytää.
- Ei lisättävää
- Apua liiketoiminnan kehittämiseen
- Rahoitusasioihin liittyvää
- Yrityksen investointeihin liittyvät palvelut ja investointeihin liittyvät tukipalvelut.
- Yrityksen työntekijöiden palkkaamiseen liittyvät palvelut ja palkkaamiseen liittyvät riskit yrittäjän kannalta. Työntekijä on virhetilanteissa todella vahvoilla, koska heillä on aina liitto takana. Yrittäjällä ei välttämättä ketään apuna. Siinä yksi syy, miksi yritykset eivät oikein uskalla palkata sitä ensimmäistä työntekijää.
- Verkostoitumista muiden yrittäjien kanssa. Mahdollisten asiakkaiden ja yhteistyökumppanien löytämisessä verkostoitumisen avulla.
- Yrittäjän työttömyysturva
- Markkinointisuunnitelmat, kirjanpito alkuvaiheessa
- Erityisesti silloin olen kaivannut apua, kun yritys oli toiminut jo jonkin aikaa eikä kaikki mennytkään kuin elokuvissa. Perustamisvaiheessa en osannut ottaa huomioon asioita, joita todellisuus sitten toi tullessaan (tai en suhtautunut niihin tarpeeksi vakavasti). Nyt tekisin alkutaipaleen asiat erilailla.
- Idean kehittelyä, tuotteistamista ja hinnoittelua.